



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o.

Employee Recruitment and Selection Process Analysis in LINAPLAST s.r.o. Company

Student: Bc. Klára Buřtová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Klára Buřtová**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

**Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti  
LINAPLAST s.r.o.  
Employee Recruitment and Selection Process Analysis in LINAPLAST  
s.r.o. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti LINAPLAST s.r.o.
  4. Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 - 5 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 24. dubna 2014

A handwritten signature in blue ink, reading "Klára Buřtová", written over a dotted line.

Bc. Klára Buřtová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky poskytnuté v průběhu zpracování diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat společnosti LINAPLAST s.r.o., jmenovitě Ing. Monice Rajchmanové za poskytnutí prostoru, potřebných materiálů a informací jako základ pro analýzu současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti.

Mé poděkování patří také rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia.

## Obsah

1	ÚVOD .....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	6
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	6
	Cíle řízení lidských zdrojů.....	7
2.2	Personální práce .....	7
2.2.1	Úkoly personální práce.....	8
2.3	Personální činnosti .....	8
2.4	Získávání zaměstnanců.....	9
2.4.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	10
2.4.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	11
2.4.3	Kombinovaná forma získávání zaměstnanců .....	12
2.4.4	Postup při získávání zaměstnanců .....	12
2.4.5	Metody získávání zaměstnanců .....	17
2.4.6	Pravidla získávání zaměstnanců .....	21
2.5	Výběr zaměstnanců .....	21
2.5.1	Zásada „3E“ .....	22
2.5.2	Posuzování vhodnosti uchazečů .....	23
2.5.3	Kritéria výběru .....	24
2.5.4	Metody výběru zaměstnanců .....	24
2.5.5	Vztah získávání a výběru zaměstnanců k jiným personálním činnostem.....	33
2.5.6	Úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru při získávání a výběru zaměstnanců .....	34
2.5.7	Závěrečná fáze získávání a výběru zaměstnanců .....	34
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LINAPLAST S.R.O. ....	36
3.1	Struktura zaměstnanců .....	37
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	39
4.1	Představení pozic.....	39
4.1.1	Vedoucí projektů .....	39

4.1.2	Konstruktér .....	40
4.2	Náklady spojené s výběrovým řízením .....	40
4.3	Analýza současného procesu získávání zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. ....	42
1.	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců .....	42
4.4	Analýza současného procesu výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. ....	46
4.4.1	Průběh výběrového pohovoru u pozice vedoucí projektů .....	46
4.4.2	Průběh výběrového pohovoru u pozice konstruktér .....	47
4.5	Dotazníkové šetření .....	48
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	67
5.1	Získávání zaměstnanců.....	67
5.1.1	Pozice vedoucí projektů .....	67
5.1.2	Pozice konstruktér .....	68
5.1.3	Pozice vedoucí projektů a konstruktér.....	68
5.2	Výběr zaměstnanců .....	69
5.2.1	Pozice vedoucí projektů .....	70
5.2.2	Pozice konstruktér .....	70
5.2.3	Pozice vedoucí projektů a konstruktér.....	71
6	ZÁVĚR.....	72
	Seznam použité literatury .....	73
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 ÚVOD

Dnešní doba vede společnosti k intenzivnímu konkurenčnímu chování a zavádění nových inovací, a proto je důležité, aby veškeré činnosti a procesy ve společnostech probíhaly tak, jak mají. Tyto činnosti a procesy zajišťují ve společnosti lidé, kteří nejsou jen pouhými stroji, ale jsou nejcennějším zdrojem inovací a dobrého jména společnosti.

V současné době je na zaměstnance pohlíženo jako na lidský, intelektuální a sociální kapitál, a proto je nutné, aby se společnosti dostatečně věnovaly problematice procesu získávání a výběru zaměstnanců. Výběr vhodných zaměstnanců představuje v dnešní době klíčovou až strategickou fázi pro dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost společnosti. Naopak špatný nebo nekvalitní výběr zaměstnanců může ovlivnit či dokonce ohrozit chod společnosti. Pokud má být samotný výběr efektivní, je nutné, aby společnost použila adekvátní metody výběru, které plně korespondují s cílem daného výběru.

Diplomová práce bude zaměřena na téma získávání a výběr zaměstnanců. Jejím cílem je analyzovat stav procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. a na základě této analýzy zpracovat takové návrhy a doporučení, které by odstranily případné nedostatky v tomto procesu.

Pro diplomovou bude zvolena ryze česká společnost LINAPLAST s.r.o., která se zabývá zpracováním plastů a mezi její zákazníky patří významné automobilové společnosti. Tato společnost byla vybrána z důvodu absolvování tříměsíční stáže a je to společnost s relativně velkým počtem zaměstnanců, která přijímá zaměstnance na různé pozice.

První část diplomové práce bude zaměřena na teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců na základě studia odborné literatury. Tato část je založena na metodách, jako jsou abstrakce, indukce a dedukce. V druhé části bude představena vybraná společnost, především její současná pozice a struktura zaměstnanců. Další část se zabývá analýzou procesu současného stavu získávání a výběru zaměstnanců, pro kterou byly informace zjištěny pomocí dotazníkového šetření, pozorováním a rozhovorem s vybraným představitelem společnosti. Všechna získaná data a poznatky budou zpracovány pomocí metod analýzy a syntézy. V poslední části bude využita metoda indukce, díky níž budou vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola je zaměřena na problematiku získávání a výběru zaměstnanců, která je popsána pomocí odborné literatury.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů se myslí strategicky zaměřené a pravidelně koordinované podnikové činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních a rozvojových podnikových cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Dle Armstronga (2007) řízení lidských zdrojů v porovnání s tradičním personálním řízením klade větší důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování více odpovídají tomu, o čem se manažeři domnívají, že přispívá k úspěchu společnosti.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) se domnívají, že je na vedení společnosti, aby se rozhodla jak při řízení lidských zdrojů postupovat. Určité „mantinely“ pro činnosti společnosti, týkající se zaměstnanců, představují platné zákony a právní předpisy, jež jsou zveřejněny v občanském zákoníku, zákoníku práce a dalších právních normách, v jejich novelizacích a navazujících prováděcích nařízeních. Dále se jednání zaměstnavatelů vůči zaměstnancům společnosti má řídit obecnými etickými zásadami a principy podnikatelské a manažerské etiky. Na druhou stranu samy zákony, obecné předpisy, ani dodržování morálních zásad však k účinnému řízení lidských zdrojů nestačí. Vedení společnosti musí především vědět, jak na řízení lidských zdrojů jít a jak si poradit s rozvojem lidského potenciálu podniku.

Úspěšná společnost je taková, která přijímá a dává dohromady správné lidi, přichází se stále lepšími projekty, jak své lidi udržet, používá pozitivní posilování a uplatňuje politiku otevřených dveří (VUCHS. *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [29. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>).

## **Cíle řízení lidských zdrojů**

Podle Armstronga (2007) obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby společnost byla schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle. Mezi další cíle řízení lidských zdrojů patří:

- **efektivnost společnosti**

- Podporování programů zlepšování efektivnosti podniku vytvářením účinných postupů v oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů.

- **řízení lidského kapitálu**

Cílem řízení lidských zdrojů je zařídit, aby si společnost získala a udržela kvalifikované, oddané a motivované pracovní síly.

- **řízení znalostí**

Podporování rozvoje pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhající ve společnosti.

- **řízení odměňování**

Usilování o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují.

- **zaměstnanecké vztahy**

Cílem je udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a zaměstnanci.

- **uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která respektuje potřeby všech zúčastněných stran a poskytuje stejné příležitosti všem zaměstnancům.

- **překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

V tomto případě je cílem překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se snaha přeměnila na soustavné a efektivní akce.

## **2.2 Personální práce**

Podle Koubka (2011) se personální práce zaměřuje na otázky, které souvisejí s člověkem a jeho pracovní silou, s jeho zapojováním práce ve společnosti a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, s výsledky jeho práce

a zkrátka všeho, co se týká člověka a jeho práce ve společnosti, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve společnosti ovlivňuje.

Kterákoliv společnost podle Koubka (2007) může fungovat jen tehdy, podaří-li se ji propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje.

### **2.2.1 Úkoly personální práce**

Koubek (2011) poukazuje na to, že hlavním úkolem řízení každé společnosti je, aby plnila své stanovené cíle, byla výkonná, konkurenceschopná, dosahovala co nejvyššího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Personální práce tomuto úkolu slouží tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a pořád tohle spojení vyladuje,
- usiluje o optimální využívání pracovníků, především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností zaměstnanců,
- formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy,
- zajišťuje personální a sociální rozvoj zaměstnanců,
- dbá na to, aby se dodržely všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

## **2.3 Personální činnosti**

„Představují tzv. výkonnou část práce personálního útvaru v podniku. Personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje, koordinuje a kontroluje“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 201).

Pořadí jednotlivých činností podle Koubka (2011) je následující:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé zaměstnance, specifikace pracovních míst atd.
- 2. Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby zaměstnanců v podniku a jejího pokrytí a také plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- 3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa ve společnosti přivedla velké množství odpovídajících

uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce.

4. **Hodnocení zaměstnanců**, tj. činnosti, které zjišťují, jak zaměstnanec vykonává svou práci a ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru**, tj. rozmístění zaměstnanců na konkrétní pracovní místa nebo do konkrétních rolí.
6. **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců.
7. **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**, především identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledů vzdělání a účinnost vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy**, jednání mezi vedením společnosti a představiteli zaměstnanců (např. odbory).
9. **Péče o zaměstnance**, tedy činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu atd.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se zaměstnanců, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům a další.

## 2.4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců popisuje Barták (2010) jako soubor metod a technik, které směřují k uspokojování potřeb společnosti z hlediska struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) poznamenávají, že procesu získávání se věnuje ve společnosti většinou méně pozornosti, než samotnému výběru, avšak získávání zaměstnanců je stejně důležitý proces. Je tomu tak, protože získáváním je určen vzorek uchazečů, kteří později projdou procesem výběru.

Dle Koubka (2011) při získávání zaměstnanců začíná společnost akcí tím, že vyšle signál o tom, že chce obsadit určité pracovní místo. Očekává přitom odezvu od potencionálních uchazečů o zaměstnání, mezi kterými mohou být jak volné pracovní síly na trhu práce, tak i současní zaměstnanci jiných společností, ale i současní zaměstnanci společnosti.

Podle ustanovení § 34 zákona o zaměstnanosti „zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci krajské pobočky Úřadu práce, od které může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce“ (Chládková, Bukovjan, 2013, s. 25).

#### 2.4.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) vysvětlují, že pokud využíváme lidské zdroje v rámci společnosti, mluvíme o vnitřním náboru. Ten představuje pohyb zaměstnanců uvnitř společnosti z jednoho místa na druhé. Můžeme rozlišit tři možnosti pohybu zaměstnanců uvnitř společnosti, a to vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem, horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem a diagonální pohyb doprovázený přerazením. V tabulce 2.1 jsou popsány výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Tab. 2.1 *Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů*

Výhody	Nevýhody
možnost kariérního růstu	ne vždy je z čeho vybírat
projev participativního stylu řízení	výběr na základě principu asimilace
ekonomická nenáročnost	riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
znalost prostředí uchazečem	převaha soutěživosti vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců
znalost způsobilostí a postojů kandidáta	přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci
řízení dle kompetencí	nejistota úspěšnosti v nové pozici
uplatnění Talent Managementu	riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let ve firmě
cílevědomá personální politika	psychologické bariéry
posilování osobní angažovanosti talentů a personálních rezerv	náklady na rekvalifikaci
posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí	
operativnost při obsazování pozic	
snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů	

Zdroj: BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa, 2010. s. 68. ISBN 978-80-87197-35-6.

## 2.4.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

„Externí zdroj, člověk do společnosti přichází, nezatížený firemní slepotou, může vnášet do společnosti nové pohledy“ (Hroník, 1999, s. 105).

Společnosti často využívají vnější zdroje, tvrdí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005). Naprosto běžně se používá zejména v případě, kdy jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání, anebo je pro určitý druh práce výhodnější hledat uchazeče s charakteristickými znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči společnosti.

Jako častou formu vnějšího získávání zaměstnanců uvádějí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005), spolupráci s úřadem práce, inzeráty uveřejněné v tisku nebo na webových stránkách, pro výběr manažerů a specialistů se stále více využívají služby zprostředkovatelských agentur. Dále je možno získávat absolventy přímo z různých typů škol. V tabulce 2.2 jsou vyjmenovány výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Tab. 2.2 *Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů*

Výhody	Nevýhody
možnost výběru z širšího okruhu uchazečů	vyšší náklady spojené se službami personálních agentur
záruky personálních agentur za kvalitu výběru	riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání
snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím	demotivace neuspokojených personálních rezerv
nezaujatý přístup nováčka k firemním normám	náročnost personalizace spojené s adaptací nového zaměstnance
snaha nováčka o vybudování pozitivního image	kritičnost stávajících zaměstnanců k novému zaměstnanci
	riziko neúspěšnosti nového zaměstnance
	délka trvání výběru zaměstnance agenturou

Zdroj: BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa, 2010. s. 69. ISBN 978-80-87197-35-6.

### **2.4.3 Kombinovaná forma získávání zaměstnanců**

Samotný název již naznačuje, že kombinovaná forma využívá principy a postupy jak vnitřního, tak vnějšího typu. Zahrnuje pohyb zaměstnanců v rámci společnosti, stejně jako přijímání nově příchozích osob.

Kombinovaná forma se podle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) může vyskytnout za různých okolností:

- Jestliže společnost začala s vnitřními zdroji, ale zjistila, že žádný z uchazečů v rámci společnosti se pro uvolněné místo nehodí, tak pokračuje dále s vnějšími zdroji.
- Opačná situace, kdy společnost začne s vnějšími zdroji, ale poté usoudí, že žádný z nových uchazečů nevyhovuje dané práci lépe, než některý ze stávajících zaměstnanců.
- Společnost zahájí získávání z vnitřních i vnějších zdrojů současně a tímto nabízí stejné možnosti pro všechny uchazeče v přijímacím řízení.

### **2.4.4 Postup při získávání zaměstnanců**

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) vyjmenovávají následující jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst.
3. Identifikace zdrojů uchazečů.
4. Volba metod získávání zaměstnanců.

Koubek (2011) však tvrdí, že získávání zaměstnanců je personální činností s metodologicky propracovaným postupem, který je výhodné dodržovat a používá podrobnější členění procesu získávání.

Posloupnost jednotlivých kroků při získávání zaměstnanců je podle Koubka (2011) následující:

#### **1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Opírá se jednak o plány potřeby zaměstnanců nebo může odrážet náhodně se vyskytující potřebu obsadit uvolněné pracovní místo. Musí se rozpoznat s dostatečným

předstihem, aby doba, po kterou bude pracovní místo neobsazené, byla co nejkratší a nevznikaly společnosti ztráty.

## **2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Jak tvrdí Kociánová (2010, s. 41), „pracovní místo je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst.“

Popis pracovního místa by měl podle Bartáka (2010) obsahovat:

- název pracovního místa,
- vztah k dalším pracovním místům uvnitř organizace,
- účel pracovního místa,
- cíle pracovního místa,
- hlavní úkoly,
- normy výkonu,
- organizační záležitosti.

Specifikace požadavků pracovního místa na zaměstnance je podle Bartáka (2010) odvozena z popisu pracovního místa. Poskytuje přehled způsobilostí nezbytných k uplatnění zaměstnance na daném pracovním místě.

Koubek (2011) uvádí, že popis a specifikace pracovního místa je základ, z něhož vycházíme při formulování nabídky zaměstnání. Bez popisu a specifikace pracovního místa by nebylo možné zajistit ani efektivní získávání a výběr zaměstnanců.

## **3. Zvážení alternativ**

Každá, zvláště pak menší společnost musí účelně vynakládat své prostředky, proto vždy, když se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo, si firma musí zvážit, zda nelze nalézt nějakou příznivější alternativu (Koubek, 2011). Společnost proto musí důkladně promyslet následující možnosti:

- a) zrušení pracovního místa
- b) pokrytí práce formou částečného úvazku
- c) pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru



d) práce vyžaduje plný úvazek.

#### **4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

Jelikož jsou popisy a specifikace pracovních míst značně rozsáhlé a v procesu získávání a výběru zaměstnanců je obtížné pracovat s jejich plnou verzí, musí se společnost rozhodnout, jaké charakteristiky jsou pro ně nejdůležitější (Koubek, 2007).

U specifikace pracovních míst jsou dle Koubka (2011) nejdůležitější následující požadavky na zaměstnance:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.

Koubek (2011) nabádá, že je vhodné si požadavky na zaměstnance pro účely získávání a výběru zaměstnanců roztrdit na nezbytné, žádoucí, vítané nebo okrajové. Při rozhodování o tom, do jaké skupiny příslušný požadavek zařadit, je dobré mít na paměti, co je pro výkon práce na pracovním místě opravdu důležité.

#### **5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Organizace se při identifikaci zdrojů uchazečů rozhoduje, zda bude moct obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů nebo se zaměří na zdroje vnější.

#### **6. Volba metod získávání zaměstnanců**

Volba metod získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech. Mezi nejdůležitější okolnosti patří povaha obsazovaného pracovního místa a finanční situace společnosti. Protože je dobré znát možnosti jejich použití a jejich výhody a nevýhody, budeme se jimi zabývat podrobněji v další kapitole.

#### **7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání**

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání závisí dle Koubka (2011) na povaze obsazovaného pracovního místa. Dokumenty, které jsou předkládány uchazeči

o zaměstnání, jsou velmi důležitým zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale také hlavně výběr zaměstnanců. Od uchazečů o zaměstnání se nejčastěji vyžaduje:

- **Dotazníky**

Armstrong (2007, s. 357) vysvětluje: „dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a se založením osobní evidence přijatého pracovníka.“

Podle Koubka (2011) existují dvě základní formy dotazníků. První z nich je jednoduchý dotazník, který umožňuje uvádět jen holá fakta a používá se zpravidla při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst. Naproti tomu otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám. Používá se spíše při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů.

- **Životopis**

Dle Koubka (2011) obsah a formu životopisu lze ponechat na uchazeči o zaměstnání a výsledkem je tzv. **volný životopis** chronologicky popisující průběh uchazečova života nebo společnost informuje uchazeče, co by mělo být v životopisu obsaženo a ostatní nechá na něm, to je tzv. **polostrukturovaný životopis**. Poslední možností je tzv. **strukturovaný životopis**, kdy uchazeč dostane od společnosti detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno.

- **Doklady o vzdělání a praxi**

Doklady o vzdělání a praxi lze požadovat jmenovitě tak, jak to žádá obsazované pracovní místo. Jsou tím myšleny doklady o vzdělání požadovaném pracovním místem a o praxi v oboru, případně v příbuzném oboru. Lze také požádat uchazeče, aby předložil i další doklady, kde jde získat přehled i o dalších znalostech, dovednostech a zkušenostech uchazeče a můžeme posoudit šíři jeho pracovní využitelnosti (Koubek, 2011).

- **Reference**

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) upozorňují na to, že získávání referencí je velmi citlivá záležitost a je potřeba postupovat opatrně a uváženě. Jestliže uchazeč neuvede konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat. Pokud životopis kontaktní osoby obsahuje, je vhodné upozornit uchazeče, že se některá doporučení budou ověřovat.

- **Průvodní dopis**

Průvodní neboli motivační dopis, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá je vhodný materiál pro posouzení uchazečovi osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností.

## **8. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Podle Koubka (2011) má formulace nabídky zaměstnání mimořádný význam pro úspěšné získávání zaměstnanců. Měla by mít určité náležitosti, jejichž zanedbání může snížit odezvu ze strany uchazečů. Záleží také na tom, kde a jakou formou nabídku zaměstnání uveřejníme. Nevhodný způsob uveřejnění nebo nevhodná prezentace nabídky zaměstnání může způsobit, že veškeré úsilí a prostředky vynaložené na získávání zaměstnanců přijdou nazmar. Při nabízení zaměstnání je vhodné dodržovat následující zásady:

- Vždy uvádět název a adresu společnosti.
- Neuvádět jen požadavky na uchazeče, ale také mu něco konkrétního nabídnout.
- Společnost by neměla při nabízení zaměstnání vědomě přehánět nebo klamat, neměla by slibovat to, co nemůže splnit. Realisticky by měla prezentovat povahu práce a pracovní podmínky na pracovním místě, včetně možných negativních rysů a souvislostí.
- V nabídce zaměstnání by neměli být diskriminováni potenciální uchazeči na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství apod.

## **9. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Koubek (2007) popisuje, že během období vlastního získávání zaměstnanců společnost shromažďuje dokumenty a informace uchazečů, kontroluje jejich úplnost a obvykle s těmito uchazeči i jedná. U jednání se rozhoduje o tom, zda zájemce, který reagoval na nabídku zaměstnání, je i skutečným uchazečem. Proto je dobré zapůsobit na

uchazeče a jednat s nimi slušně, protože jsou to lidé, kteří nám nabízejí spolupráci, kterou nezbytně potřebujeme.

## **10. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Dle Šikýře (2012) společnost provádí předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů, kde porovnává informace získané od uchazečů s požadavky obsazovaného pracovního místa. Podle Koubka (2011) je výsledkem předvýběru zařazení uchazečů do tří skupin:

- **Velmi vhodní**, kteří jsou pozváni k dalším procedurám výběru zaměstnanců.
- **Vhodní**, kteří jsou zařazeni do dalších procedur výběru, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující.
- **Nevhodní**, kterým se pošle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci.

## **11. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Koubek (2011) popisuje sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám jako závěrečný krok získávání zaměstnanců. Počet uchazečů připadající na jedno obsazované místo může být různý. Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom nezatěžuje příliš rozpočet společnosti, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucího místa nebo vysoce kvalifikovaného specialisty je vhodnější mít větší počet uchazečů.

### **2.4.5 Metody získávání zaměstnanců**

Dle Aswathappy (2008) nesmí společnost při volbě metod získávání zaměstnanců zapomenout na povahu obsazovaného pracovního místa, nákladů jednotlivých metod a celou řadu dalších okolností. Jako např. zda se společnost rozhodne přijímat zaměstnance s menším počtem dovedností a následně bude investovat do jejich výškolení a vzdělání, nebo se rozhodne přijímat zaměstnance s většími zkušenostmi a dovednostmi, kteří ale představují pro společnost větší pořizovací náklady.

Podle Koubka (2011) si nyní charakterizujeme metody získávání zaměstnanců použitelné v malých a středních společnostech:

### **1. Uchazeči se nabízejí sami**

Společnosti nabízejí zajímavou a dobře placenou práci a spoléhají na to, že se jim uchazeči budou nabízet sami. Výhodou je to, že společnost ušetří za inzerci, ale je to však výhoda jediná. Nevýhodou je, že tento způsob neposkytuje dostatečnou možnost výběru, neumožňuje použít k výběru vzájemné porovnání uchazečů. Další nevýhoda spočívá v tom, že společnost sice ušetří za inzerci, ale náklady spojené se ztrátou času vzniklou jednáním s uchazeči mohou převyšovat cenu inzerátu.

### **2. Ústní dotaz nebo nabídka**

V tomto případě je dobré se zeptat známých, jestli nevědí o vhodném uchazeči, popřípadě, zda by nechtěli ve společnosti pracovat. Společnost může také oslovit vytipovaného jedince. Výhodou je levný způsob, kterým je možné získat vhodného uchazeče. Nevýhodou je odkázanost na doporučení známých a na spolehlivost informací, které mohou být zkreslené a nelze zde uplatnit metoda porovnávání uchazečů mezi sebou a vybírat z většího množství uchazečů.

### **3. Doporučení současného pracovníka**

Současný zaměstnanec dá tip na vhodného zaměstnance, na kterého se může společnost obrátit nebo sám zaměstnanec informuje svého známého o volném místě ve firmě. Výhodou této metody je levný a často rychlý způsob. Doporučené osoby bývají většinou vhodné na obsazované pracovní místo, jelikož současný zaměstnanec si obvykle nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Nevýhoda je v tom, že zde nelze uplatnit metoda porovnávání uchazečů mezi sebou a vybírat z většího množství uchazečů.

### **4. Vývěsky ve společnosti nebo mimo společnost**

Umístění je vhodné na takovém místě ve společnosti, kudy procházejí všichni zaměstnanci nebo umístit mimo firmu tak, aby si jich veřejnost všimla a nabídka oslovila potenciální uchazeče. Tato metoda je velmi vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol nebo méně kvalifikovaných uchazečů. Výhodou je levný a rychlý operativní způsob.

Nevýhodou je, že o volném pracovním místě, se dozví většinou jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí.

## **5. Letáky vkládané do poštovních schránek**

Jedná se o metodu rychlého získávání manuálních zaměstnanců a zaměstnanců na dočasnou práci. Leták musí poskytnout potenciálnímu uchazeči potřebné informace a musí ho hlavně zaujmout. Hlavní výhoda je v tom, že se nabídka dostane do rukou více méně všech rezidentů daného území a lidé jsou svým způsobem nuceni nabídku zaregistrovat. Nevýhoda je, že jde o poněkud dražší metodu a někteří lidé mohou nechat nabídku bez povšimnutí.

## **6. Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Tahle spolupráce je vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol nebo pro získávání studentů na dočasnou práci či částečný úvazek. Výhodou je levná metoda, kde existuje i možnost dohodnout se se studentem na bakalářské či diplomové práci, které mohou svými návrhy např. odstranit nedostatky v určitých oblastech. Nevýhodou je, že absolventi škol nemají žádné pracovní zkušenosti a je třeba se jim více věnovat při zácvičování na práci ve společnosti.

## **7. Spolupráce s úřady práce**

Společnost musí jasně a podrobně formulovat své požadavky na zaměstnance a být připravena ke spolupráci. Pro společnost je tahle metoda výhodná, jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro společnost. Samy zajišťují potřebné informace o uchazeči, mohou zajistit předběžný výběr, poskytnout materiály uchazeče apod. Nevýhodou je přece jen poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce.

## **8. Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů**

Tato metoda je zejména vhodná na hledání vysoce kvalifikovaného specialisty. Společnost opět musí jasně a podrobně formulovat své požadavky na zaměstnance a být připravena k součinnosti. Měla by také důkladně prověřit, na základě jakých kritérií jí byl uchazeč doporučen. Výhoda je v tom, že pokud má zprostředkovatelna ve svém registru vhodného uchazeče, tak získání zaměstnance je poměrně rychlé. Nevýhodou je drahý způsob

získávání zaměstnanců a bohužel nelze vždy spoléhat na kvalitu a serióznost zprostředkovatelen.

## **9. Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

„Dobrý inzerát musí být nástrojem autoselekce, tj. musí obsahovat takové charakteristiky pracovního místa a takové požadavky na schopnosti zaměstnance, aby nevhodné uchazeče odradil a vhodné povzbudil“ (Koubek, 2011, s. 87).

Aby byl inzerát efektivní měl by vést k získání poměrně malého počtu vhodných uchazečů, a to rychle a levně. Inzerát, který vyvolá plno nabídek, je špatný, protože společnost pak musí vynaložit značné úsilí na vyhodnocování nabídek a třídění uchazečů. Výhodou inzerátu je, že se o volném pracovním místě dozví větší množství lidí a poměrně rychle se dostane k adresátovi. Nevýhodou je, že inzerát, který je skutečně efektivní, je poměrně drahý.

Chce-li společnost inzerovat nabídku zaměstnání, musí si nejprve promyslet následující otázky:

1. Jaké informace mají být v inzerátu obsaženy?
2. Jak mají být tyto informace formulovány?
3. Jak má inzerát vypadat?
4. Kde má být uveřejněn?

## **10. Použití internetu**

V dnešní době již existuje řada webových stránek, na které mohou společnosti umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto stránky i jedincům, kteří hledají zaměstnání k umístění své individuální nabídky. Řada společností má i svou internetovou adresu, kde mimo jiné může uveřejňovat i nabídky zaměstnání. Výhodou je relativně nízká cena, možnost uvést detailnější informace o společnosti, pracovním místě apod. Je zde možnost použití i elektronických dotazníků. Nevýhodou je, že využívání internetu nezahrnuje všechny potenciální uchazeče.

#### **2.4.6 Pravidla získávání zaměstnanců**

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) upozorňují na určitá pravidla, která by se měla dodržovat při procesu získávání zaměstnanců:

1. Informovat o všech pracovních místech.
2. Nevystupovat anonymně při oslovení vnějších lidských zdrojů.
3. Zajistit, aby byl uchazeč předběžně informován o charakteru nabízené práce.
4. Po obdržení nabídky co nejdříve potvrdit její příjem, poděkovat za ni a informovat o předběžném časovém harmonogramu výběrového řízení.
5. Získat možné uchazeče jen na základě jejich schopností vykonávat požadovanou práci.
6. Vědomě neklamát a nepřehánět při inzerování volných míst.
7. Nediskriminovat potenciální uchazeče na základě pohlaví, rasy, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů, národností.

#### **2.5 Výběr zaměstnanců**

Po procesu získávání zaměstnanců následuje při obsazování volného či nového pracovního místa další proces, a to výběr zaměstnanců. Výběr vhodných kandidátů se opírá dle Bartáka (2010) o kritéria mapující požadavky na klíčové způsobilosti kandidátů a to v odborné, sociální a osobnostní rovině. Obsahem výběru je posouzení, zda a do jaké míry odpovídají předpoklady jednotlivých uchazečů požadavkům daného pracovního místa a rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče z hlediska současných a perspektivních potřeb společnosti.

„Cílem výběru tedy je nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi včetně postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérovému růstu“ (Barták, 2010, s. 71).

Kociánová (2010) popisuje výběr zaměstnanců jako velmi nákladnou a také časově náročnou záležitost. Je vhodné mu ale věnovat dostatek času i financí vzhledem k možným důsledkům špatné volby. Na výběru pracovníků by měli spolupracovat jak personalisté, tak i vedoucí pracovníci. V některých případech je vhodné domluvit spolupráci i s externími odborníky.



Výběr zaměstnanců přispívá k dosahování strategickým cílům společnosti, tvrdí Kaňáková, Bláha, Babicová (2000), a proto by společnost měla výběru zaměstnanců věnovat dostatečně velkou pozornost. Výběr zaměstnanců je tedy velmi důležitou personální činností, která představuje sociální proces, ve kterém je zapotřebí zabezpečit následující položky:

- shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit kritéria úspěšnosti pro nabízené pracovní místo),
- vyhodnotit získané informace o uchazečích,
- odhadnout uchazeče,
- předvídat jeho pracovní výkon,
- podat informace zájemcům o pracovní místo,
- posoudit, zda uchazeči chtějí nebo nechtějí přijmout nabízenou práci.

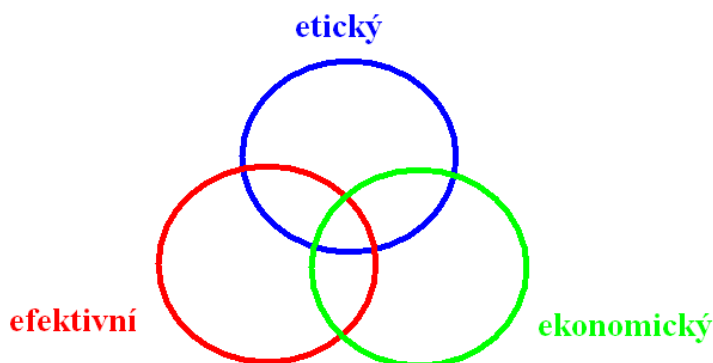
V každém z těchto kroků je uchazeč posuzován nejen z hlediska způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě, v pracovní skupině a ve společnosti, ale je porovnávána jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího.

### 2.5.1 Zásada „3E“

Hroník (2007) ve své knize uvádí, že každý proces by měl ctít zásadu „3E“, která znamená efektivní, ekonomický a etický výběr.

Zásada „3E“ je znázorněna v obr. 2.1, kde si lze všimnout propojení efektivního, ekonomického a etického výběru.

Obr. 2.1 Zásada „3E“



Zdroj: HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 2007. s. 104. ISBN 80-7226-161-4.

**Efektivní výběr** - popisuje Hroník (2007) jako výběr takového uchazeče, který bude pro společnost přínosem. Důležité je také vědět, že získané informace od uchazeče mohou být pro společnost v budoucnosti cennými údaji, které společnost může využít ve svůj rozvoj.

**Ekonomický výběr** - zde je podle Hroníka (2007) důležité sledovat návratnost nákladů vynaložených na získání určitého zaměstnance, nestačí sledovat pouze náklady. Tato návratnost odráží kvalitu výběrového řízení a kvalitu procesu adaptace zaměstnance.

**Etický výběr** - vysvětluje Hroník (2007) jako poskytnutou stejnou příležitost a šanci všem kandidátům u výběrového řízení.

### **2.5.2 Posuzování vhodnosti uchazečů**

Při výběru zaměstnanců se posuzuje míra vhodnosti každého uchazeče pro práci na obsazovaném pracovním místě. Úkolem je porovnávat popis a specifikaci pracovního místa s požadavky na osobnostní charakteristiky zaměstnance. Osobnost člověka a jeho pracovní způsobilost jsou většinou nekvantifikovatelné, neměřitelné nebo měřitelné s potížemi, proto je podle Koubka (2007) těžké objektivně vybrat vhodného uchazeče. Společnost by měla před vlastním výběrem zaměstnanců splnit tyto náležitosti, které jí umožní zefektivnit proces výběru zaměstnanců.

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost zaměstnance.
2. Stanovit pravidla pro posuzování odborné způsobilosti zaměstnance.
3. Stanovit kritéria úspěšnosti pracovního výkonu na obsazovaném pracovním místě.
4. Stanovit faktory pro předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě.
5. Stanovit skupinová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti zaměstnance.
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných skupinou, útvarem a společnostmi.
7. Stanovit objektivní, dostatečně pravděpodobné a věrohodné informace. Informace, které jednoznačně určí, zda uchazeč:
  - a) může vykonávat příslušnou práci,
  - b) chce vykonávat příslušnou práci,
  - c) dobře se začlenit do pracovní skupiny a společnosti.

### 2.5.3 Kritéria výběru

Před výběrem zaměstnanců by měl předcházet výběr kritérií a stanovení metod výběru, podle kterých se budou zaměstnanci hodnotit, tvrdí Koubek (2007). V současné době jsou aplikovány 3 druhy kritérií výběru zaměstnanců:

- **Celoorganizační kritéria**, která nebývají uváděna přímo v nabídkách práce, ale je vhodné, aby je společnost měla písemně zpracována.
- **Týmová neboli útvarová kritéria**, která určují vlastnosti, jež by měl mít jedinec při práci v určitém útvaru nebo týmu.
- **Kritéria pracovního místa**, kde se jedná o popis a specifikaci pracovního místa. Tohle kritérium je považováno za nejdůležitější.

### 2.5.4 Metody výběru zaměstnanců

Dříve než se rozhodne společnost pro nějakou metodu výběru zaměstnanců, měla by mít určitou představu o její validitě. Posloužit mohou výsledky výzkumů, které se uskutečnily v 80. letech 20. Století ve Velké Británii a které potvrdily i výzkumy provedené v 90. letech v USA. Validita byla počítána pomocí korelačního koeficientu mezi skóre, kterého uchazeč dosáhl při aplikaci dané metody, a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu a pracovního chování. Za validní jsou považovány ty metody, u nichž korelační koeficient dosáhl alespoň hodnoty 0,40 (Koubek, 2007). V tabulce 2.3 je uvedena validita metod výběru zaměstnanců.

Tab. 2.3 *Validita metod výběru zaměstnanců podle M. Smithe*

Metoda výběru	Validita
Strukturovaný pohovor	0,62
Ukázka práce	0,55
Test schopností	0,54
Assessment centre	0,41
Životopisné údaje	0,40
Test osobnosti	0,38
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Reference	0,13
Grafologie	0,00
Astrologie	0,00

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 108. ISBN 978-80-247-3823-9.

Z tabulky 2.3 vyplývá, že nejvhodnější metodou se jeví dobře připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce, testy schopností a životopisné údaje. Nevhodnou metodou výběru je grafologie (rozbor písma za účelem posouzení osobnosti člověka) a astrologie. Dále budou rozebrány pouze nejvhodnější metody výběru zaměstnanců.

### **Výběrový pohovor**

Personální pohovor patří dle Evangelu (2009) k nejčastějším metodám v personální práci, který se využívá ve výběrových, hodnotících i motivačních situacích. Většina personalistů i manažerů bere pohovor jako základní pomůcku, díky které uchazeče lépe poznají. Koubek (2011) tvrdí, že dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru zaměstnanců nemohou poskytnout. To je také vidět z cílů, jimž pohovor slouží:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, případně ověřit informace uváděné v písemných dokumentech,
- poskytnout uchazeči informace o společnosti a práci v ní a umožnit mu, aby se rozhodl, zda mu práce na obsazovaném místě bude vyhovovat,
- posoudit osobnost, povahové rysy uchazeče, zda se hodí nejen na obsazované místo, ale také do pracovní skupiny a společnosti vůbec,
- dostat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci, ale i v řízení společnosti a zlepšování její práce – ověřuje se tím to, zda má uchazeč o společnosti nějaké informace, jestli se o ni aktivně zajímal,
- svým nenápadným prezentováním pozitiv společnosti i způsobem jednání s uchazeči přispět k vytváření dobré pověsti společnosti u vybraných i odmítnutých zaměstnanců.

Aby tyto cíle mohl pohovor splnit, tak musí být dobře a pečlivě připravený. V první řadě se společnost musí rozhodnout, zda bude při pohovoru zastupovat společnost jedna osoba, nebo zde bude vytvořena skupina (panel) posuzovatelů.

### **Individuální pohovor (1+1)**

Armstrong (2007, s. 361) popisuje: „individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi zaměstnancem vedoucím pohovor a uchazečem.“

Koubek (2011) vysvětluje výhody a nevýhody individuálních pohovorů.

**Výhody:**

- je snadné se domluvit na datu, hodině a místě pohovoru,
- snadněji lze navodit neformální atmosféru, při níž je uchazeč ochotnější prozradit na sebe některé skutečnosti,
- uchazeč se cítí uvolněněji a nemá pocit, že se proti němu „hraje přesilovka“, není tolik stresován,
- pro posuzovatele je snadnější kontrolovat a vést pohovor správným směrem.

**Nevýhody:**

- jediný posuzovatel se může nechat unést svými osobnostními sympatiemi či antipatiemi k určitému typu lidí, kde existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí,
- neformálnější atmosféra může vést k tomu, že pohovor sklouzne k tématům, která vůbec nesouvisí s prací na pracovním místě,
- je obtížné pořizovat záznam o pohovoru, dělat si např. poznámky, aniž by se nenarušila jeho plynulost,
- existence většího nebezpečí, že se posuzovatel nebude schopen sám posoudit, zda uchazeč je pro pracovní místo vhodný nebo ne,
- existence většího nebezpečí, že posuzovatel bude zmanipulován, jelikož uchazeč převeze iniciativu v pohovoru.

**Pohovor před panelem posuzovatelů**

Tento typ pohovoru se při výběru zaměstnanců používá stále častěji. Podle Armstronga (2007) panel tvoří většinou personalista, majitel nebo nejvyšší vedoucí zaměstnanec či bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa.

Koubek (2011) popisuje některé výhody a nevýhody pohovoru před panelem posuzovatelů.

**Výhody:**

- hodnocení uchazeče je spravedlivější, přesnější, mnohostrannější a méně subjektivní,
- je málo pravděpodobné, že by všichni posuzovatelé chovali stejné sympatie či antipatie k určitému typu lidí,

- posuzovatelé, sdílejí odpovědnost za rozhodnutí, tíha rozhodnutí nezáleží jen na jedinci,
- je snadnější zaznamenávat průběh pohovoru a dělat si poznámky,
- posuzovatelé mohou více posuzovat a pozorovat povahové rysy uchazeče a všímat si detailů,
- pohovor dělá na uchazeče větší dojem, dojem větší odbornosti, ale i spravedlnosti.

#### **Nevýhody:**

- uchazeč je více napjatý a nervózní,
- je obtížnější pohovor zorganizovat, shromáždit všechny členy panelu i uchazeče tak, aby jim to časově vyhovovalo,
- může docházet k rozporům mezi členy panelu, je tedy vhodné předem rozdělit role a připravit určitý scénář.

#### **Rozdělení pohovorů podle obsahu a průběhu**

- strukturovaný – pohovor je standardizován, obsah, pořadí otázek i čas jsou předem připraveny a plánovány,
- polostrukturovaný – část pohovoru je strukturovaná a část volně plynoucí,
- nestrukturovaný – obsah i postup je utvářen v průběhu pohovoru.

#### **Strukturovaný pohovor**

Jelikož měl strukturovaný pohovor nejvyšší validitu z uvedených pohovorů, tak bude podrobněji popsán. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a tímto, je tento pohovor srovnatelný, spolehlivější a přesnější než ostatní pohovory. Tento typ pohovoru umožňuje také objektivnější hodnocení uchazečů a dává jim stejné možnosti. Na druhou stranu je náročnější na přípravu a posouzení osobnosti uchazeče je při strukturovaném pohovoru obtížnější (Koubek, 2011).

Strukturovaný pohovor má dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) tři základní etapy: úvod, střední část a závěr. Cíle a činnosti těchto etap jsou popsány v tabulce 2.4.

Tab. 2.4 Členění strukturovaného pohovoru

Etapy	Cíle	Činnosti
<b>Úvod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvořit příjemné prostředí</li> <li>- navázat kontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- představení se</li> <li>- úvod rozhovoru na neutrální téma</li> <li>- souhlas s cílem rozhovoru</li> <li>- základní struktura rozhovoru</li> </ul>
<b>Střední část</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- získat a předat informace</li> <li>- udržovat vlídný vztah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci</li> <li>- naslouchání</li> <li>- pokládání otázek</li> <li>- odpovědi na otázky</li> </ul>
<b>Závěr</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uzavřít rozhovor a projednat další postup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- shrnout rozhovor</li> <li>- ujasnit si, že kandidát nemá další otázky</li> <li>- dělit další postup (co bude a kdy)</li> </ul>

Zdroj: BLÁHA, Jiří.; MATEICIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s. 122. ISBN 80-251-0374-9.

Pro úspěšné vedení pohovoru je dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) nezbytné:

- prostudovat informace o uchazeči ještě před rozhovorem,
- zrekapitulovat požadavky na nového zaměstnance a stanovit požadované znalosti a dovednosti,
- formulovat otázky tak, aby uchazeč mohl uvést příklady chování,
- sestavit písemný seznam otázek,
- zajistit nevyrušování u pohovoru,
- používat otevřené otázky,
- vyhnout se předsudkům a zaujatosti,
- uvědomit si, že „nikdo není dokonalý“, ale ani ne zcela špatný,
- uzavřít rozhovor až tehdy, když je jistota k spravedlivému hodnocení,
- po ukončení rozhovoru si utřídit poznámky a poznamenat si celkový dojem o uchazeči.

## **Ukázka práce**

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) popisují, že uchazečům je zadán určitý úkol ke zpracování, což vypovídá o odborných znalostech uchazeče, o jeho schopnostech v písemném projevu, o umění stanovit priority atd. Typickým příkladem je např. hledání účetní, která kromě jiného má vymáhat pohledávky. Dostane do ruky telefon a neuhrazenou fakturu a je na ní, aby klientovi zavolala a pokusila se s ním dohodnout zaplacení.

## **Výběrové testy**

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru“ (Armstrong, 2007, s. 387).

Kociánová (2010) tvrdí, že každý uchazeč se snaží představit společnosti v co nejlepším světle. Pravdivost informací, které prezentovali uchazeči lze ověřit právě těmito testy, jelikož nejsou subjektivní jako jiné výběrové metody. Dle Armstronga (2007) se testy používají jako součást výběru zaměstnanců, které vyžadují velké množství uchazečů a kdy není možné se plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech. Testy obvykle tvoří součást assessment centra.

Dle Armstronga (2007) jsou psychologické testy nástrojem měření a jejich účelem je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Jsou používány k tomu, aby posuzovatelům umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.

## **Typy testů**

Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí, že hlavními typy testů používanými při výběru zaměstnanců jsou testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností, testy potenciálních schopností a testy získaných schopností.

### ***Testy inteligence***

Inteligence je považována za schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování. Jsou nejvíce užitečné v situacích, kdy inteligence je klíčový faktor, ale neexistuje žádná jiná



spolehlivá metoda, jak ji měřit. Někdy může být stejně důležité použít test inteligence k vyloučení uchazečů, kteří jsou pro danou práci příliš inteligentní nebo je použít jako záruku minimální úrovně inteligence.

### ***Testy osobnosti***

Tyto testy se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Testy osobnosti jsou nejvhodnější v zaměstnáních, jako je prodej, kde „osobnost“ prodejce je důležitá a kde není příliš obtížné najít kvantifikovatelná kritéria pro účely pravdivosti testů. Existuje řada nejrozličnějších teorií osobnosti, a tudíž i spousta nejrozličnějších typů testů osobnosti. Pětifaktorový model je jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti:

- extroverze/introverze – společenský, družný, otevřený, pozitivní, aktivní (extroverze) nebo zdrženlivý, odměřený, tichý, skromný, mírný (introverze);
- emoční stabilita – houževnatý, nezdolný, nezávislý, sebejistý; nebo plný obav, závislý, nejistý, nervózní;
- příjemnost – zdvořilý, příjemný, sympatický, tolerantní; nebo hrubý, nepřátelský, netolerantní;
- svědomitost – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý; nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný;
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem – zvědavý, nápaditý, ochotný se učit, velkorysý; nebo s klapkami na očích, bez nápadů, samolibý, omezený, přízemní.

### ***Testy schopností***

Testy schopností měří například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání, zkrátka takové charakteristiky, které souvisejí s prací.

### ***Testy potenciálních schopností***

Testy mají za úkol předpovídat potenciál, který má uchazeč k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů práce. Jde např. o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost. Testy by měly být řádně prověřeny a jejich obvyklý postup spočívá v tom, že se na základě analýzy pracovního místa a dovedností stanoví kvality tímto pracovním místem požadované.

## ***Testy získaných schopností***

Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti uchazeče, které již získal vzděláváním nebo svou dosavadní praxí. Testy potenciálních i získaných schopností jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na kterých se vyžadují specifické a měřitelné dovednosti např. programátoři počítačů, konstruktéři.

Evangelu (2009) popisuje některé výhody a nevýhody výběrových testů.

### **Výhody:**

- přesně hodnotitelné výsledky,
- rychlé vyhodnocení,
- možnost zjistit aktuální úroveň dovedností a předpokladů,
- časová úspora pro obě strany.

### **Nevýhody:**

- nezachytí individuální rozpoložení testovaného,
- neinformují, zda jsou předpoklady rozvinuty a používány v praxi,
- časová náročnost při vytváření.

Při použití testů při výběru zaměstnanců je důležité vyhodnocovat všechny testy pomocí porovnávání výsledků, ke kterým organizace došla ve fázi výběr, s výsledky, které vybraní uchazeči později dosahují. Nejdůležitější je vybrat takové testy, které splňují čtyři kritéria, a to citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity (Armstrong, 2007).

## **Assessment Centre (AC)**

Komplexní přístup k výběru zaměstnanců nabízí dle Armstronga (2007) assessment centre. Jde v poslední době o rozšířenou metodu, která se využívá jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, a to nejčastěji u manažerů, specialistů či na pozice operátorů call centra, kdy si zaměstnavatelé hlídají, jak bude zaměstnanec jednat se zákazníky společnosti. Assessment centre znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná.

Dle Evangelu (2009) se jedná o metodu náročnou na organizaci, ale díky sérii testů a týmu hodnotitelů se při odborném vedení stává efektivním nástrojem výběru. Jejím cílem je

identifikovat klíčové schopnosti a dovednosti požadované k úspěšnému výkonu příslušné funkce (Barták, 2010).

Strukturu AC se skládá podle Bartáka (2010) z přípravné, realizační a hodnotící fáze. Přípravná fáze má na starosti vybudování AC a projekt. V realizační fázi se řeší zabezpečení lidských i materiálních zdrojů, procesní organizace, fixace jednotlivých fází procesu, videoprojekce a administrativa. V hodnotící fázi se standardně hodnotí a interpretují výsledky nebo také nadstandardní výstupy jako jsou návrhy, doporučení, projekt dalšího rozvoje apod.

Mezi metody AC podle Vajnera (2007) patří:

- individuální prezentace;
- skupinová diskuze;
- hraní rolí;
- individuální či skupinové řešení problémů;
- manažerské hry;
- apod.

Assessment centre může trvat půl dne až několik dní a je na něj pozvána skupinka 5 až 10 uchazečů. Kandidáty celou dobou pozorují hodnotitelé – často jde o manažery, kteří obsazují volné místo ve svém týmu. Sledují, jak se kdo z kandidátů v AC chová, jestli je týmový nebo soliterní hráč, jestli je kreativní, dokáže jednat s lidmi, zvládá zátěžové situace, má smysl pro humor a podobně.

Barták (2010) popisuje výhody a nevýhody Assessment centre.

#### **Výhody:**

- možnost obměny pro různé pozice,
- navození situací z praxe,
- možnost posoudit intelektovou úroveň uchazeče,
- rozpoznání sociální angažovanosti,
- získání komplexní diagnostiky o uchazeči.

#### **Nevýhody:**

- nejednotné hodnocení hodnotitelského týmu,
- časová náročnost pro všechny strany
- ekonomická náročnost.

## **Rozbor profesního životopisu**

Poslední úspěšná metoda, která se nachází v tabulce 2.3, je výběr na základě životopisných údajů. Na začátku se posuzovat s uchazečem seznámí zpravidla prostřednictvím životopisu. Většina personalistů si ho prohlédne, zběžně zhodnotí a rozhodne, zda obsahuje potřebné informace a zda se jedná o vhodného uchazeče (Barták, 2010).

Popsaný přístup, ale není příliš objektivní, jelikož někdo dává přednost strukturovanému životopisu a někdo ocení takový, který obsahuje pěkné slovní obraty. Barták (2010) doporučuje, že pro profesionálně provedený rozbor životopisů je vhodné si vytvořit vlastní, jemnější filtr tzv. dotazník k životopisu, který pomůže jednotlivé životopisy mezi sebou objektivně porovnávat.

### **2.5.5 Vztah získávání a výběru zaměstnanců k jiným personálním činnostem**

Koubek (2007) tvrdí, že získávání zaměstnanců má důležité vazby na další personální činnosti, které ovlivňuje a na druhé straně je jimi samo ovlivňováno. Kvalifikace získaných uchazečů ovlivňuje potřebu vzdělání a naopak existence vzdělávacích programů usnadňuje získávání zaměstnanců, jelikož uchazeči považují možnost vzdělání za výhodu. Kvalita získaných zaměstnanců ovlivňuje úroveň pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu nově získaných zaměstnanců je základem pro posuzování efektivnosti zaměstnanců. Pokud se jedná o odměňování, pak množství uchazečů může ovlivnit úroveň mezd a naopak úroveň mezd ve společnosti může usnadnit nebo znesnadnit získávání zaměstnanců. Je pochopitelné, že proces získávání zaměstnanců může ovlivnit pracovní vztahy ve společnosti, rozmísťování zaměstnanců, ukončování pracovního poměru a také péči o zaměstnance.

Stejně jako získávání, tak i výběr zaměstnanců, jeho kvalita, organizace, použité metody atd. je provázán a vzájemně se ovlivňuje s dalšími personálními činnostmi. Kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání zaměstnanců a obtížnost získávání. Počet uchazečů pak ovlivňuje kvalitu i proces výběru. Hodnocení pracovního výkonu tvoří základnu pro ověření kvality výběru, efektivnosti metod a vhodnosti kritérií výběru. Kritéria výběru ovlivňují také požadovanou úroveň mezd. Pracovní vztahy jsou také ovlivňovány metodami výběru a používanými praktiky. Výběr zaměstnanců má významný vztah i k rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru. Kvalita výběru, jeho náročnost může ovlivnit vnitropodnikový pohyb zaměstnanců. Výběr zaměstnanců je mnohdy poznamenán nedostatky v analýze pracovních míst a nedostatky v průzkumu trhu práce.

### **2.5.6 Úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru při získávání a výběru zaměstnanců**

Dle Koubka (2007) rozhodující roli při získávání zaměstnanců hraje personální útvar, který úzce spolupracuje s vedoucími zaměstnanci. Personální útvar zajišťuje, aby byl k dispozici popis pracovního místa a jejich specifikace, plánuje získávání zaměstnanců, rozhoduje o tom, zda se získávání zaměří na vnitřní či vnější zdroje, v této souvislosti rozhoduje i o volbě metod získávání a o dokumentech požadovaných od uchazečů, formuluje nabídku zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty. Personální útvar zkrátka zajišťuje všechny metodologické, organizační a administrativní práce a dbá na dodržování zákonů a předpisů. Úloha vedoucích zaměstnanců společnosti, ve kterých se obsazuje příslušné pracovní místo, spočívá v tom, že zpravidla identifikují potřebu získávání zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, poskytují podklady pro analýzu pracovních míst, spolupracují při předvýběru a jsou s nimi konzultovány i další kroky získávání zaměstnanců.

V procesu výběru zaměstnanců hrají významnou roli vedoucí zaměstnanci, kteří společně s personalisty zahajují celý proces výběru tím, že definují pracovní místa, spolupracují při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a plánování postupu výběru, podílejí se na posuzování uchazečů, vedou pohovory s uchazeči a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Personální útvar má v první řadě na starosti dodržování zákonů a pravidel a zajišťuje všechny práce, které již byly uvedeny u získávání zaměstnanců. Čím náročnější a pro společnost důležitější pracovní místo se obsazuje, tím více vzrůstá úloha personalistů.

### **2.5.7 Závěrečná fáze získávání a výběru zaměstnanců**

Dle Armstronga (2007) mezi závěrečné fáze získávání a výběru zaměstnanců patří:

- potvrzení nabídky;
- pracovní smlouva;
- sledování a podpora nového zaměstnance.

#### ***Potvrzení nabídky***

Jde o závěrečnou fázi procesu výběru zaměstnanců poté, co společnost dostala příznivé reference, a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření.

Podle zákoníku práce (zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 31) je zaměstnavatel povinen před uzavřením pracovního poměru „seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.“

### ***Pracovní smlouva***

Pracovní poměr se zakládá na základě uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 33, odst. 1) a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 36).

### ***Sledování a podpora nového zaměstnance***

Je velmi důležité pečlivě pozorovat nové zaměstnance, jak se s novým pracovním místem sžili a jakou odvádí práci, tvrdí Armstrong (2007). Sledování nových zaměstnanců je důležité také proto, aby společnost prověřila vhodnost postupů a metod při výběru zaměstnanců. Pokud by došlo k nějaké chybě, je nutné zjistit její příčinu, aby společnost příště takovou chybu neudělala, popřípadě, aby zvolila jinou metodu výběru zaměstnanců.

### **Shrnutí teoretické části**

V teoretické části diplomové práce bylo nejdříve popsáno řízení lidských zdrojů, personální práce a personální činnosti. Další část se věnuje získávání zaměstnanců, získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů a jejich kombinované formě. Dále je podrobněji rozepsán postup při získávání zaměstnanců a podrobně jsou také popsány jednotlivé metody získávání zaměstnanců. Tento proces uzavírají pravidla získávání zaměstnanců. Poté následuje další proces, a to výběr zaměstnanců, ve kterém je popsána zásada „3E“, posuzování vhodnosti uchazečů a kritéria výběru. Důležitou částí jsou metody výběru zaměstnanců, kde jsou popsány validní metody. Dále je vysvětlen vztah získávání a výběru zaměstnanců k jiným personálním činnostem a úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru při získávání a výběru zaměstnanců. Poslední část se věnuje závěrečné fázi získávání a výběru zaměstnanců.

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LINAPLAST S.R.O.

Sdružení LINA bylo založeno 5. 12. 1991 jako sdružení dvou fyzických osob. Hlavním výrobním programem bylo od počátku zhotovování výlisků, přípravků a jednotlivých forem pro vstřikování plastických hmot a pryže. Z důvodu rozšiřování výroby a zajištění nových výrobních kapacit, byla v roce 1996 postavena nová lisovna plastů. V roce 1997 byla založena společnost LINAPLAST s.r.o., která převzala jako následník sdružení LINA celou výrobu.

LINAPLAST s.r.o. je ryze česká společnost, která se zabývá zpracováním plastů a mezi její zákazníky patří významné automobilové společnosti. V moderním výrobním závodě v Kralicích na Hané (5 km od Prostějova) zpracovává na 30 milionů výrobků ročně. Výroba podléhá řízení jakosti dle ISO/TS 16949. Výrobky společnosti jsou díly technického charakteru, modely železnic, speciální zakázky a výrobky spojené s automobilovým průmyslem. Vysoká úroveň kvality jejich výrobků a spokojenost zákazníků je hlavním cílem společnosti. Proto jsou všechny výrobní procesy výrobků kontrolovány, měřeny a dokumentovány. K tomu společnost využívá celou řadu měřidel, přípravků a měřících zařízení, které jsou řízeny metrologem firmy.

Společnost LINAPLAST s.r.o. je dynamicky se rozvíjející společnost, jejíž základní kapitál činí 1 110 000 Kč. Dynamika je podložena meziročním nárůstem tržeb mezi roky 2011 a 2012 o cca 10% a výsledek hospodaření za rok 2012 činil 2 778 000 Kč. Společnost má 152 zaměstnanců, z toho je 44 zaměstnanců THP (technicko hospodářští pracovníci) a 108 zaměstnanců na dělnických pozicích. V roce 2012 měla společnost 123 zaměstnanců a její mzdové náklady se pohybovaly okolo 30 mil. korun. Výsledek hospodaření za běžnou činnost za rok 2012 činil 2 778 000 Kč.

Obr. 3.1 Logo společnosti LINAPLAST s.r.o.



Zdroj: LINAPLAST. *O společnosti*. [online]. [15. 3. 2014]. Dostupné z: <https://www.linaplast.eu>

## Co společnost nabízí

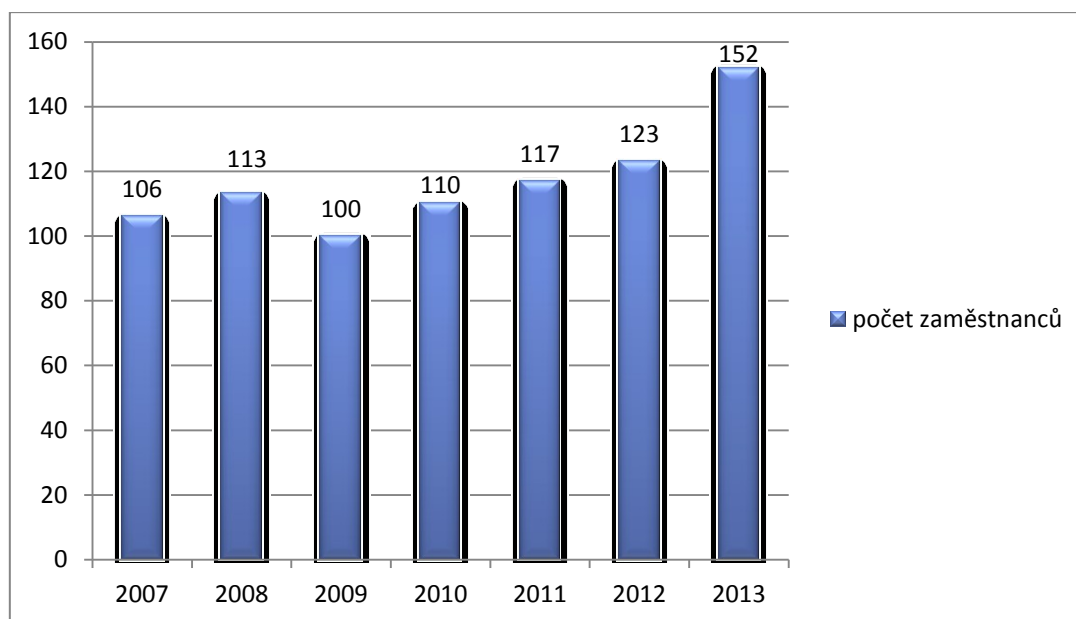
- Vývoj a konstrukce (designové studie, CAE) - poradenské služby v oblasti návržení a zhotovení prototypu. Nyní společnost pracuje také se softwarem Moldex3D.
- Nástrojárna (konstrukce, CAD) – nástrojárna je vybavena nejmodernějšími stroji světových značek, které obsluhují kvalifikovaní pracovníci s dlouholetou praxí.
- Lisovna – lisovna plastů se zabývá zpracováním plastických hmot formou vstřikování. Výrobní proces je prováděn na NC řízených vstřikovacích strojích s použitím různých materiálů.
- Montáž – montážní práce.

### 3.1 Struktura zaměstnanců

V příloze č. 1 je uveden organigram společnosti, který zobrazuje názorným způsobem celou organizační strukturu a vzájemné vazby jednotlivých pracovních míst ve společnosti. Organigram ukazuje také podřízenost a nadřízenost organizačních jednotek, stupně řízení a rozsah odpovědnosti.

Jelikož se společnost neustále rozvíjí, odpovídá tomu také zvyšování počtu zaměstnanců. V následujícím grafu se lze podívat na stav zaměstnanců společnosti za léta 2007 – 2013.

Graf 3.1 *Stav zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. v letech 2007 - 2013*



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti



Z grafu 3.1 je zřejmé, že společnost stav zaměstnanců neustále zvyšuje. Výjimkou je rok 2009, kde se stav zaměstnanců snížil z důvodů hospodářské krize, ale v roce 2010 lze vidět již růst počtu zaměstnanců. Nejvyšší nárůst jde vidět v roce 2013, kdy za tento rok bylo přijato 29 nových zaměstnanců, což je 19 % z celkového počtu zaměstnanců v roce 2013. Důvodem je dostatečně velký objem zakázek, což má za následek růst výroby a zvyšování počtu zaměstnanců.

V roce 2013 ve společnosti pracovalo 75 mužů a 77 žen, což je téměř rovnocenný stav mezi muži a ženy. V tabulce 3.1 je uvedena struktura zaměstnanců ve společnosti dle dosaženého vzdělání.

Tab. 3.1 *Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání*

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	10
Vyučen (výuční list)	71
Vyučen s maturitou	19
Středoškolské s maturitou	37
Vysokoškolské bakalářské	5
Vysokoškolské inženýrské	10

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

V uvedené tabulce si lze všimnout, že nejvíce zaměstnanců je vyučeno a vlastní výuční list. Je to pochopitelné, jelikož na dělnických pozicích pracuje více jak jedna třetina zaměstnanců.

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

V této kapitole budou popsány jednotlivé fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců. Informace byly získány pozorováním po dobu tříměsíční stáže a nestrukturovaným rozhovorem s vybraným představitelem společnosti. Poté následuje dotazníkové šetření, které si klade za cíl zjistit názor zaměstnanců na nastolený systém a průběh získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Společnost LINAPLAST s.r.o. je společnost s vyšším počtem zaměstnanců a každý vedoucí pracovník si vybírá sám s personalistkou své zaměstnance a používá jiné metody získávání a výběru zaměstnanců. Po domluvě s vedením společnosti se analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců bude zabývat dvěma pozicemi. První pozice se nazývá vedoucí projektů a druhá pozice je konstruktér. Tyto pozice byly vybrány z důvodu potřebné odbornosti uchazečů a kvůli neustálému zvyšování objemu výroby, kdy je potřeba tento počet zaměstnanců navýšit.

### **4.1 Představení pozic**

V této podkapitole budou představeny pozice vedoucí projektů a konstruktér. Budou také popsány jejich náplně práce.

#### **4.1.1 Vedoucí projektů**

Vedoucí projektů neboli projektový manažer je osoba určená společností a odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer je odpovědný za projekt ve všech jeho fázích - definuje projektový tým, zpracuje plán projektu, poté projekt řídí, monitoruje a v závěru vyhodnotí dosažené cíle a celkový výsledek projektu. Jedná se o manažerskou pozici, která má pravomoci a odpovědnosti vztažené k projektu, tedy obvykle časově vymezené, z hlediska maticové organizační struktury horizontálně orientované.

Společnost zaměstnává k 1. březnu 2014 čtyři projektové vedoucí. Z toho pracují na této pozici tři muži a jedna žena.

#### 4.1.2 Konstruktor

Jeho práce spočívá v modelování nástrojů, strojů a přípravků pro výrobu společnosti, působící v automobilovém průmyslu. Konstruktoři pracují v programu Creo 2.0 a musí být schopni řešit problémy a účelně jednat. Výsledkem jeho práce je technická dokumentace k výrobku, výkresová dokumentace nebo model a další doplňující dokumentace, dle které lze konkrétní výrobek zhotovit.

Ve společnosti na pozici konstruktor pracují čtyři zaměstnanci. Všichni konstruktéři jsou muži.

#### 4.2 Náklady spojené s výběrovým řízením

Do nákladů spojených s výběrovým řízením jsou zapojeny měsíční náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců a také mzdové náklady vedoucích za výběrová řízení roku 2013. Měsíční náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců jsou zobrazeny v tabulce 4.1. Podle internetové adresy [www.platy.cz](http://www.platy.cz) a podle Národní soustavy povolání činí průměrná hrubá měsíční mzda personalistky, která je zaměstnána na částečný úvazek 11 500 Kč.

Tab. 4.1 Měsíční náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců

Měsíční náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců	Náklady v Kč
mzdové náklady personalistky	11 500
měsíční paušál za telefon personalistky	1 000
měsíční podíl celkových firemních nákladů za internet	100
podíl na firemních měsíčních nákladech za energie	500
podíl na firemních měsíčních nákladech za správu a aktualizaci webových stránek	500
ostatní náklady (tisk inzerátů na vývěsky, dotazníků, zakládání dokumentace apod.)	1 000
<b>Celkem</b>	<b>14 600</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Celkové měsíční náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců v tabulce 4.1 vycházejí na 14 600 Kč.

Výběru zaměstnanců se také účastní nadřízený vedoucích projektů ředitel obchodu a nákupu, jehož průměrná hrubá měsíční mzda činí 30 500 Kč. Vedoucího vývoje a konstrukce je průměrná hrubá měsíční mzda vyčíslena na 31 840 Kč. Mzdy jsou zjištěny podle internetové adresy [www.platy.cz](http://www.platy.cz) a podle Národní soustavy povolání, kde jsou zaměřeny na Olomoucký kraj, a to přímo na město Prostějov.

Poté, co personalistka uskuteční předvýběr uchazečů na pozici vedoucích projektů, předá řediteli obchodu a nákupu životopisy, popř. motivační dopisy uchazečů, kteří jsou pozváni na pohovor. Ředitel obchodu a nákupu se účastní již první kola výběrového pohovoru. Pohovor trvá přibližně 30 minut a dále je potřeba započítat čas spojený s pročtením životopisu, popř. motivačního dopisu a musí se započítat i čas na zjišťování referencí, které uchazeč uvedl. Z toho vyplývá, že jeden uchazeč, který je pozván k výběrovému pohovoru, zabere řediteli obchodu a nákupu 1 hodinu času ze své pracovní doby (160 hodin měsíčně), což je v přepočtu 191 Kč. Maximálně bývá pozváno 10 uchazečů k prvnímu kolu a dále jsou vybráni většinou 3 uchazeči do druhého kola, kterého se také účastní ředitel obchodu a nákupu.

U pozice konstruktér se prvního kola výběrového pohovoru účastní pouze personalistka a vedoucí vývoje a konstrukce se účastní až druhého kola, kde jsou vybráni většinou 3 uchazeči. Jelikož se vedoucí vývoje a konstrukce neúčastní prvního kola, jsou ušetřeny náklady na výběrové řízení. Čas, který zabere jeden uchazeč vedoucímu vývoje a konstrukce je vyčíslen zhruba také na 1 hodinu, tj. 199 Kč.

V tabulce 4.2 jsou vyčísleny mzdové náklady nadřízených u pozic vedoucích projektů a konstruktér za rok 2013. Na pozici vedoucích projektů byla vyhlášena dvě výběrová řízení a na pozici konstruktér bylo vyhlášeno jedno výběrové řízení.

Tab. 4.2 *Mzdové náklady vedoucích za výběrová řízení roku 2013*

Nadřízený u pozic vedoucích projektů a konstruktér	Počet uchazečů u 1. kola výběrového řízení	Počet uchazečů u 2. kola výběrového řízení	Počet výběrových řízení za rok 2013	Náklady na 1 hodinu v Kč	Náklady celkem v Kč
Ředitel obchodu a nákupu	10	3	2	191	4 966
Vedoucí vývoje a konstrukce	-	3	1	199	597
<b>Náklady celkem</b>					<b>5 563</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z tabulky 4.2 lze vyčíst, že celkové náklady, které souvisejí s výběrem zaměstnanců, činí u ředitele obchodu a nákupu 4 966 Kč. U vedoucího vývoje a konstrukce tyto náklady činí jen 597 Kč z důvodu neúčasti v 1. kole výběrového řízení a také proto, že výběrové řízení za rok 2013 na pozici konstruktér proběhlo jednou.

### **4.3 Analýza současného procesu získávání zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o.**

Personální činnosti má ve společnosti na starosti personalistka, která je zaměstnána na částečný úvazek. Personalistka spolu s ředitelem obchodu a nákupu a s vedoucím vývoje a konstrukce spolupracuje na procesu získávání a výběru zaměstnanců na pozice vedoucí projektů a konstruktér.

V procesu získávání zaměstnanců dodržuje společnost následující kroky:

#### **1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Společnost LINAPLAST s.r.o. usiluje o včasné rozpoznání volného pracovního místa nebo o vytvoření dalšího pracovního místa. Volné pracovní místo může vzniknout nejčastěji z důvodu mateřské dovolené, odchodu zaměstnanců do důchodu nebo odchodu zaměstnance do jiné společnosti. V případě zvýšené poptávky po produkci společnosti potřebuje společnost vytvořit další pracovní místa a získat nové zaměstnance. Typickým příkladem je rok 2013, kdy společnost přijala 29 nových zaměstnanců. Při rozšíření počtu zaměstnanců musí oba vedoucí oddělení vždy konzultovat vše s jednatelem společnosti. Pokud jednatel schválí navýšení zaměstnanců, je informován personalista, který dále spolupracuje s vedoucími oddělení na dalších krocích. Jestliže podá zaměstnanec výpověď, nebo se rozhodne odejít do důchodu, nejprve informuje svého vedoucího a ten poté informuje personalistu.

#### **2. Popis a specifikace pracovního místa**

Popis a specifikaci pracovního místa vytváří jak u vedoucích projektů, tak i u konstruktérů personalista. Pro pozici vedoucí projektů je popis a specifikace pracovního místa uveden v příloze č. 2, kde jsou uvedeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti, nutné kvalifikační požadavky na funkci, jiné požadavky a popis základních pracovních činností. Pro pozici konstruktér je popis a specifikace pracovního místa uveden v příloze č. 3.

### **3. Zvážení alternativ**

Vedoucí vývoje a konstrukce i ředitel obchodu a nákupu si nejprve důkladně promyslí, zda nenaleznou nějakou příznivější alternativu, než se začne obsazovat nové pracovní místo. Např. zrušení pracovního místa, pokrytí práce formou částečného úvazku nebo dočasným pracovním poměrem.

### **4. Identifikace potenciálních zdrojů**

Pokud se na těchto dvou pozicích uvolní pracovní místo, snaží se vedoucí vývoje a konstrukce a ředitel obchodu a nákupu nejdříve obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů společnosti. Jelikož pro obě pozice je potřebná odborná kvalifikace, musí se vedoucí pozic uchýlit i k vnějším zdrojům.

### **5. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

Jelikož jsou popisy a specifikace pracovních míst značně rozsáhlé a v procesu získávání a výběru zaměstnanců je obtížné pracovat s jejich plnou verzí, musí se společnost rozhodnout, jaké charakteristiky jsou pro ně nejdůležitější. U vedoucích projektů jsou nejdůležitější:

- SŠ/VŠ technického, nebo ekonomického směru
- Zkušenosti v oblasti automobilového průmyslu výhodou
- Znalost AJ, případně NJ na úrovni minimálně intermediate nezbytná
- Znalost nástrojů MS Office (Outlook, MS Excel, MS Word,)
- Znalost IS Helios Orange vítána
- Orientace ve výkresové dokumentaci
- Komunikativnost, Pečlivost, Spolehlivost, Odolnost vůči stresu
- ŘP sk. B

U konstruktérů jsou nejdůležitější následující charakteristiky:

- SŠ/VŠ technického směru
- Technické a matematické předpoklady
- Samostatná práce
- Znalost AJ

- Znalost programu Creo 2.0. vítána
- Znalost nástrojů MS Office (Outlook, MS Excel, MS Word,)
- Schopnost navrhovat řešení, rychlost reakce na vzniklé problémy

## **6. Volba metod získávání zaměstnanců**

Ne vždy může společnost obsadit odborné pozice, jako jsou vedoucí projektů a konstruktér z vnitřních zdrojů, a proto se musí uchýlit k vnějším zdrojům.

Ve společnosti jsou využívány následující metody k získávání zaměstnanců na pozici vedoucí projektů a konstruktér:

- **Uchazeči se nabízejí sami**

V dnešní době, kdy je trhu práce nedostatek volných míst, zkoušejí uchazeči posílat své životopisy a nabízejí se společnosti LINAPLAST s.r.o. sami. U pozic jako je projektový vedoucí i konstruktér chybí uchazečům většinou požadovaná praxe a kvalifikace a jsou odmítnuti, jelikož nesplňují požadavky společnosti.

- **Doporučení současného zaměstnance**

Tahle metoda je na obou pozicích občas využívána. Současní zaměstnanci doporučovali své rodinné příslušníky nebo známé. Problémem ale bylo, že uchazeči nebyli odborně vhodní nebo nesplňovali požadavkem společnosti. Z tohoto důvodu společnost navrhla, že když současný zaměstnanec dovede pracovníka na předem domluvenou pozici schválenou jednatelem, a po zkušební době bude zaměstnanci prodloužena pracovní smlouva, tak dostane zaměstnanec, který domluvil uchazeče odměnu polovinu své průměrné mzdy. Personalista vyvěšuje na nástěnku, kudy procházejí všichni zaměstnanci nabídku aktuálních volných pracovních míst.

- **Spolupráce s úřadem práce**

Jedna z hlavních metod je využívání služeb úřadu práce, kde má společnost ze zákona povinnost zveřejňovat nabídku svých volných pracovních míst. Jedná se o spolupráci personalisty s úřadem práce, kdy personalista zveřejní volné pracovní místo přes hlášenku na adrese [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz). Úřad práce zveřejní poté nabídku na vývěscích a internetových stránkách jako jsou [www.upcr.cz](http://www.upcr.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.nabidky-prace.cz](http://www.nabidky-prace.cz).

- **E-recruitment**

Společnost využívá ke zveřejňování nabídky volných pracovních míst své internetové stránky [www.linaplast.eu](http://www.linaplast.eu), kde v odkazu Kariéra se uchazeči mohou dozvědět o volných pracovních místech ve společnosti. Dále personalista má na starosti aktualizovat volné pracovní místa také na sociální síti Facebook, kde má společnost profil pod svým jménem. Příklad inzerátu na pozici vedoucí projektů, který byl uveřejněn na webových stránkách společnosti na konci roku 2013, je uveden v příloze č. 4.

## **7. Volba dokumentů**

Společnost u získávání zaměstnanců u obou pozic požaduje životopis, jehož forma není nikde určena. Motivační dopis není podmínkou, ale u těchto dvou odborných pozic je plus, když ho uchazeči pošlou. Dokumenty mohou poslat uchazeči e-mailem, poštou nebo předat osobně. Pomocí těchto dokumentů je personalistou zjišťováno, kteří uchazeči jsou dostatečně kvalifikováni a vhodní.

## **8. Formulace a uveřejnění nabídky práce**

Nabídku práce formuluje u obou pozic personalista po dohodě s ředitelem obchodu a nákupu a s vedoucím vývoje a konstrukce. Personalista vychází z popisu a specifikace pracovního místa a je jen na společnosti, jak dlouho a kde bude nabídku zveřejňovat. Jak už bylo zmíněno, personalista uveřejňuje nabídku práce na úřadu práce, internetových stránkách společnosti, sociální síti Facebook a na nástěnce ve společnosti.

## **9. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Veškeré dokumenty a informace, které souvisejí s uchazeči o zaměstnání, shromažďuje personalista. Společnost má také svoji databázi uchazečů, kterou personalista průběžně aktualizuje a v případě potřeby uchazeče kontaktuje.

## **10. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Personalista dělá u obou pozic předvýběr uchazečů na základě předloženého životopisu, popř. motivačního dopisu. Předvýběrem projdou jen ti uchazeči, kteří odpovídají daným požadavkům. Nevhodným uchazečům je poslán zdvořilý odmítavý e-mail.



## **11. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Sestavení seznamu uchazečů dělá personalista v součinnosti s ředitelem obchodu a nákupu a s vedoucím vývoje a konstrukce. Tito uchazeči jsou dále pozváni personalistou telefonicky nebo e-mailem k výběrovému pohovoru. Optimální počet uchazečů není přesně stanoven.

### **4.4 Analýza současného procesu výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o.**

Každý účastník, který projde předvýběrem je pozván telefonicky personalistkou na výběrový pohovor. Výběr zaměstnanců se však u pozic vedoucí projektů a konstruktér liší.

#### **4.4.1 Průběh výběrového pohovoru u pozice vedoucí projektů**

Personalista zavede uchazeče do zasedací místnosti a dá uchazeči dotazník, který má vyplnit. Dotazník je uveden v příloze č. 5 a je uchazečem vyplněn přibližně do deseti minut. Po vyplnění dotazníku přijde do zasedací místnosti také ředitel obchodu a nákupu, který chce být hned u prvního kola pohovoru. Pokud uvedl uchazeč na sebe nějaké reference, tak ředitel obchodu a nákupu si je telefonicky před pohovorem ověří.

Personalista s ředitelem obchodu a nákupu se začnou ptát na to, proč uchazeč poslal do společnosti životopis, jaké má povědomí o společnosti a proč se přihlásil zrovna na tuhle pozici. Poté se doptává na pracovní zkušenosti, jestli uchazeč pracoval v týmu nebo vedl tým lidí. Dále většinou ředitel obchodu a nákupu se zeptá v cizím jazyce, který uchazeč podle životopisu ovládá na pracovní zkušenosti nebo zájmy a koníčky. Poté se ředitel obchodu a nákupu ptá, zda uchazeč ví, co obnáší práce projektového vedoucího. Personalista má poté doplňující otázky ohledně požadované mzdy, kterou uchazeč uvedl v dotazníku a zajímá ho, kolik má dalších rozjetých výběrových pohovorů. Pak je předáno slovo účastníkovi pohovoru, zda má nějaké otázky. Poté se personalista s ředitelem obchodu a nákupu s uchazečem rozloučí a oznámí mu, že výsledky pohovoru mu budou sděleny telefonicky nebo e-mailem zhruba do tří týdnů. Výběrový pohovor je veden formou polostrukturovaného pohovoru a trvá cca 30 minut. Uchazeč, který byl u prvního kola pohovoru úspěšný, je dále vybrán do druhého kola pohovoru.

Do druhého kola výběrového pohovoru jsou vybráni většinou dva až tři uchazeči a účastní se ho také personalista a ředitel obchodu a nákupu, který se zajímá např. jaký má uchazeč přehled o automobilovém průmyslu. Personalista se s ředitelem obchodu a nákupu rozhodne, který uchazeč bude vybrán na volné pracovní místo. Ředitel obchodu a nákupu má většinou rozhodující slovo. Do dvou týdnů jsou poté sděleny telefonicky nebo e-mailem výsledky výběrového pohovoru. Doklad o dosaženém vzdělání (maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom) dokládá uchazeč až při podpisu pracovní smlouvy a podle zákona musí uchazeč nejpozději v den nástupu do práce doložit potvrzení o absolvování lékařské prohlídky.

#### **4.4.2 Průběh výběrového pohovoru u pozice konstruktér**

Průběh výběrového pohovoru u pozice konstruktér se liší tím, že u prvního kola je pouze personalista. Personalista také uvede uchazeče do zasedací místnosti a dá mu k vyplnění dotazník, který je uveden v příloze č. 5.

Po vyplnění dotazníku se personalista ptá uchazeče, proč poslal do společnosti životopis, co o ní ví a proč se přihlásil na tuhle pozici. Zeptá se také uchazeče na jeho pracovní zkušenosti, a jaká byla náplň jeho práce. Poté personalista vyzve uchazeče, aby se představil v anglickém jazyce nebo mluvil o svých koníčcích a zájmech. Dále se baví o požadované mzdě a o tom, na kolik pohovorů ještě uchazeč půjde. Na závěr je předáno slovo uchazeči, zda má nějaké otázky. Pohovor trvá přibližně také 30 minut a je veden polostrukturovanou formou.

Do druhého kola vybere personalista zhruba 3 uchazeče, kteří odpovídají požadavkům na pozici konstruktér. Uchazeči jsou seznámeni s výsledkem výběrového pohovoru zhruba do tří týdnů. Druhého kola se účastní personalista a vedoucí vývoje a konstrukce. Ve druhém kole má hlavní slovo vedoucí vývoje a konstrukce a ptá se uchazeče, v jakých programech již pracoval na předchozích pracovištích a do jaké míry programy ovládá. Výhodou uchazeče je znalost programu Creo 2.0 ve kterém konstruktéři společnosti LINAPLAST s.r.o. modelují. Poté personalista s vedoucím vývoje a konstrukce vyberou nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Rozhodující slovo o přijetí či nepřijetí uchazeče má vedoucí vývoje a konstrukce. Uchazeči jsou informováni o výsledku výběrového řízení do dvou týdnů. Stejně jako u vedoucího projektů, tak i u pozice konstruktér uchazeč dokládá doklad o dosaženém

vzdělání až při podpisu pracovní smlouvy a potvrzení o absolvování lékařské prohlídky nejpozději v den nástupu do práce.

#### 4.5 Dotazníkové šetření

Účelem dotazníkového šetření je získat podrobnější přehled o získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. na pozicích vedoucí projektů a konstruktér.

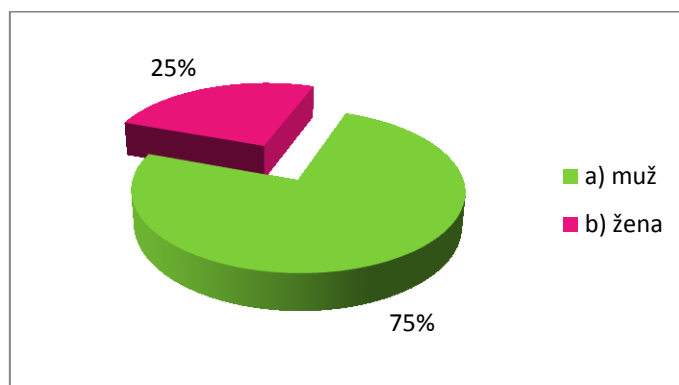
Dotazníky byly rozdány celkem osmi zaměstnancům. Z toho čtyřem zaměstnancům na pozici vedoucí projektů a čtyřem zaměstnancům na pozici konstruktér. Všechny dotazníky byly vráceny za jeden den a jejich návratnost tedy činila 100 %.

Dotazník, který je uveden v příloze č. 6 obsahuje celkem 23 otázek. Z toho část otázek je identifikačních, část je zaměřena na proces získávání a další část se věnuje spokojenosti s výběrem zaměstnanců.

##### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Záměrem otázky bylo zjistit kolik mužů a žen pracuje ve společnosti na pozicích vedoucí projektů a konstruktér.

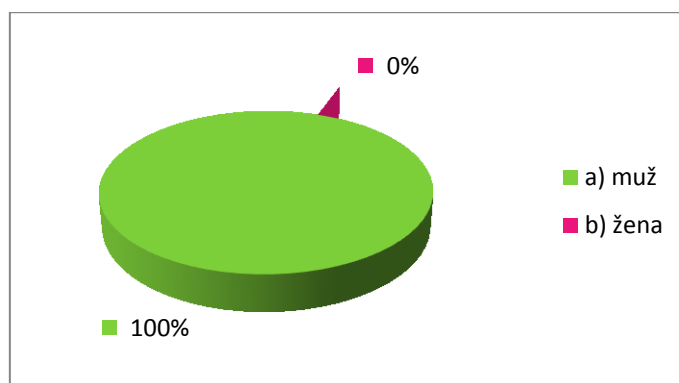
Graf 4.1 *Výsledky odpovědí na otázku č. 1 (vedoucí projektů)*



Zdroj: vlastní zpracování

Na pozici projektových vedoucích pracují 3 muži a 1 žena. Muži tedy tvoří 75 % zaměstnanců na pozici vedoucí projektů a ženy tvoří pouhých 25 %.

Graf 4.2 *Výsledky odpovědí na otázku č. 1 (konstruktéři)*



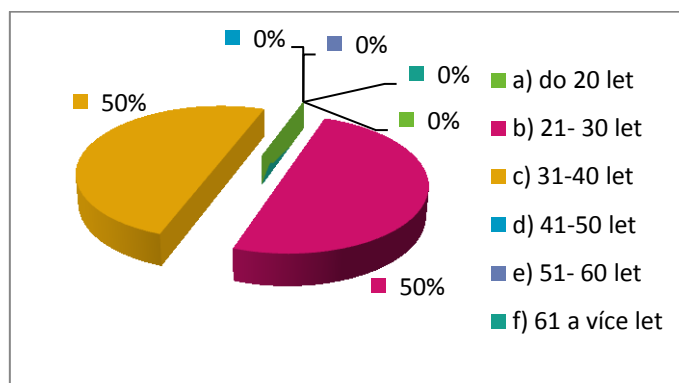
Zdroj: vlastní zpracování

Na pozici konstruktér pracují jen muži, kteří tedy tvoří 100 % zaměstnanců na této pozici. Výsledky u této pozice se daly předpokládat, jelikož k tomuto oboru mají větší vztah muži.

#### **Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?**

Cílem této otázky bylo zjistit přibližné zjištění věkové struktury respondentů na pozicích vedoucí projektů a konstruktér.

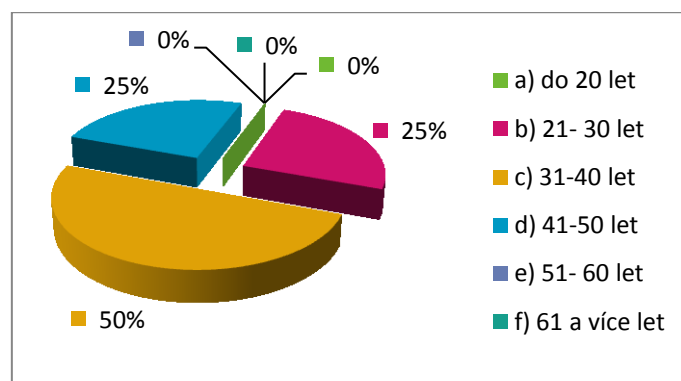
Graf 4.3 *Výsledky odpovědí na otázku č. 2 (vedoucí projektů)*



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.3 si lze všimnout, že 2 projektoví vedoucí (50 %) spadají do věkové kategorie 21-30 let a další 2 (50 %) patří k věkové kategorii 31-40 let.

Graf 4.4 Výsledky odpovědí na otázku č. 2 (konstruktéři)



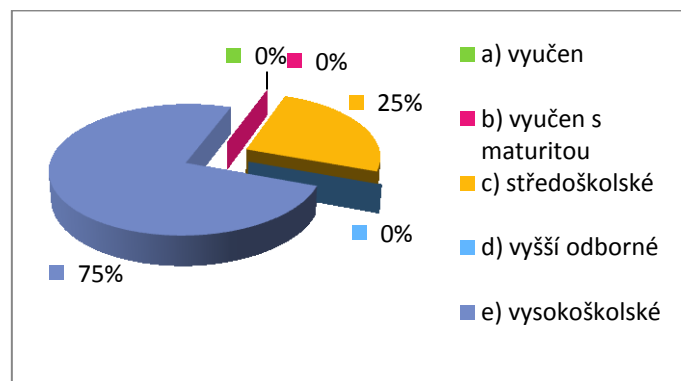
Zdroj: vlastní zpracování

Dva konstruktéři (50 %) spadají do věkové kategorie 31-40 let, 1 konstruktér (25 %) patří do věkové kategorie 21-30 let a 1 konstruktér (25 %) spadá do kategorie 51-60 let.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, jakého vzdělání dosahují zaměstnanci na pozicích vedoucí projektů a konstruktér.

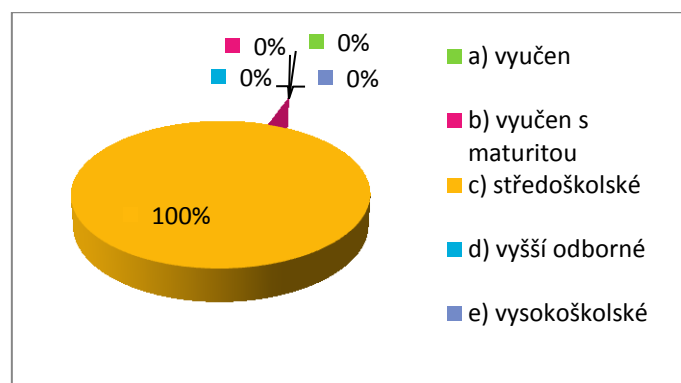
Graf 4.5 Výsledky odpovědí na otázku č. 3 (vedoucí projektů)



Zdroj: vlastní zpracování

Vysokoškolského vzdělání dosahují 3 projektoví vedoucí (75 %) a 1 vedoucí projektů (25 %) dosahuje středoškolského vzdělání.

Graf 4.6 Výsledky odpovědí na otázku č. 3 (konstruktéři)



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni 4 zaměstnanci (100 %) na pozici konstruktér mají středoškolské vzdělání. Žádný ze zaměstnanců není za *a) vyučen*, *b) vyučen s maturitou* nebo nemá *d) vyšší odborné*, *e) vysokoškolské* vzdělání.

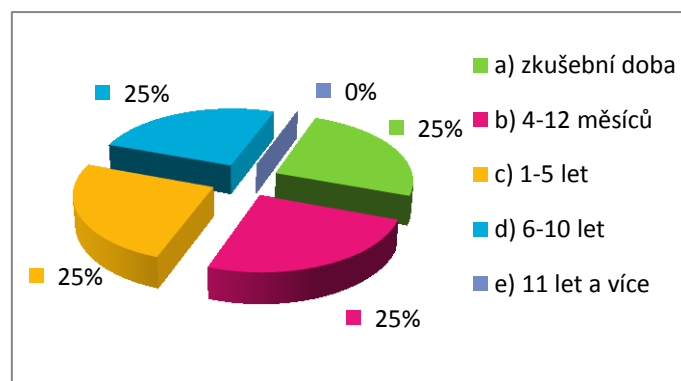
#### Otázka č. 4: Na jaké pozici pracujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanec pracuje na pozici vedoucí projektů nebo na pozici konstruktér. Dle očekávání, 4 zaměstnanci pracují na pozici vedoucí projektů a 4 zaměstnanci na pozici konstruktér.

#### Otázka č. 5: Jak dlouho ve společnosti LINAPLAST s.r.o. pracujete?

Záměrem této otázky bylo zjistit, jak dlouho ve společnosti pracují zaměstnanci na pozicích vedoucí projektů a konstruktéři.

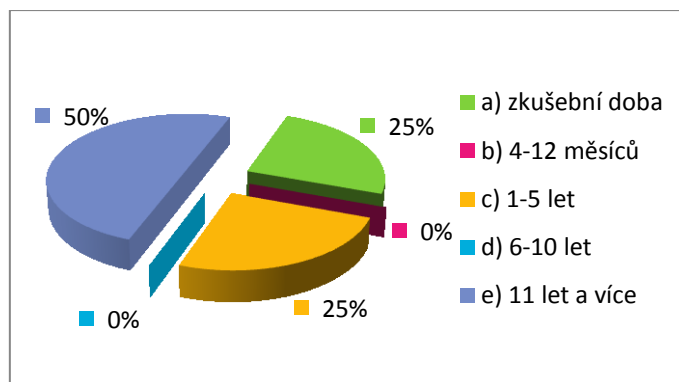
Graf 4.7 Výsledky odpovědí na otázku č. 5 (vedoucí projektů)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.7 vyplývá, že ve zkušební době je 1 zaměstnanec (25 %), 4-12 měsíců ve společnosti pracuje také jen 1 zaměstnanec (25 %), v rozmezí 1-5 let je zaměstnán ve společnosti 1 zaměstnanec (25 %) a 6-10 let pracuje ve společnosti také 1 zaměstnanec (25 %). Možnost za e) *11 let a více* neoznačil žádný ze zaměstnanců na této pozici.

Graf 4.8 *Výsledky odpovědí na otázku č. 5 (konstruktéři)*



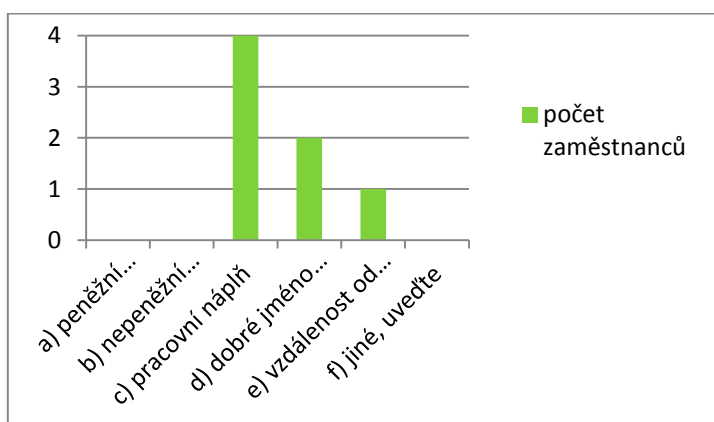
Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti pracují 11 let a více 2 konstruktéři (50 %), 1 konstruktér (25 %) je ve zkušební době a 1 konstruktér (25 %) pracuje ve společnosti 1-5 let.

#### Otázka č. 6: Čím pro Vás byla nabídka práce zajímavá?

Cílem této otázky bylo zjistit, čím byla pro pozici vedoucí projektů a konstruktér nabídka práce zajímavá. Zaměstnanci mohli u téhle otázky označit i více odpovědí, proto jsou popisky dat v hodnotách.

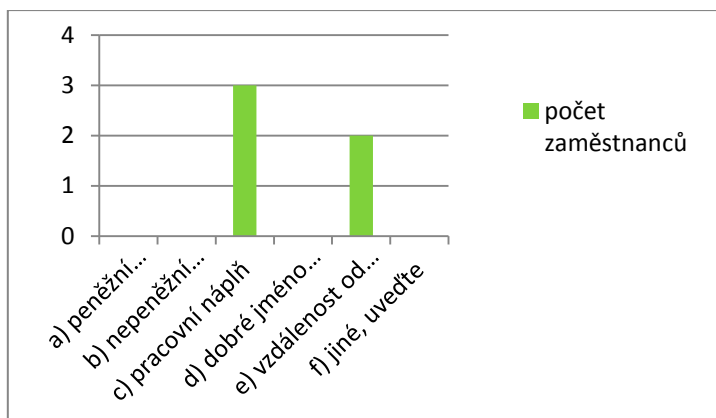
Graf 4.9 *Výsledky odpovědí na otázku č. 6 (vedoucí projektů)*



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni 4 vedoucí projektů (100 %) označili, že pro ně byla nejzajímavější náplň práce. Dobré jméno společnosti označili 2 zaměstnanci (50 %) a 1 zaměstnanec (25 %) označil i vzdálenost od bydliště. Žádný ze zaměstnanců neoznačil odpovědi za *a) peněžní ohodnocení*, *b) nepeněžní ohodnocení* a ani za *f) jinou možnost*.

Graf 4.10 Výsledky odpovědí na otázku č. 6 (konstruktéři)



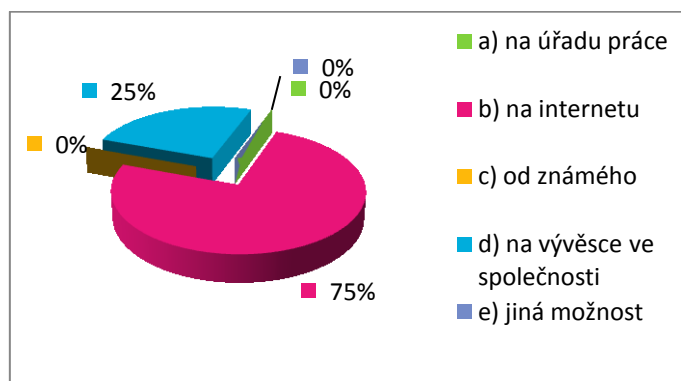
Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní náplň označili 3 konstruktéři (75 %) a pro 2 konstruktéry (50 %) byla nabídka práce zajímavá vzdáleností od bydliště. Žádný z konstruktérů neuvedl možnost za *a) peněžní ohodnocení*, *b) nepeněžní ohodnocení*, *d) dobré jméno společnosti* a ani za *f) jinou možnost*.

#### Otázka č. 7: Jak jste se o nabídce volného pracovního místa dozvěděl/a?

Tato otázka zjišťovala, jak se o nabídce volného pracovního místa dozvěděli zaměstnanci na pozicích vedoucí projektů a konstruktér.

Graf 4.11 Výsledky odpovědí na otázku č. 7 (vedoucí projektů)

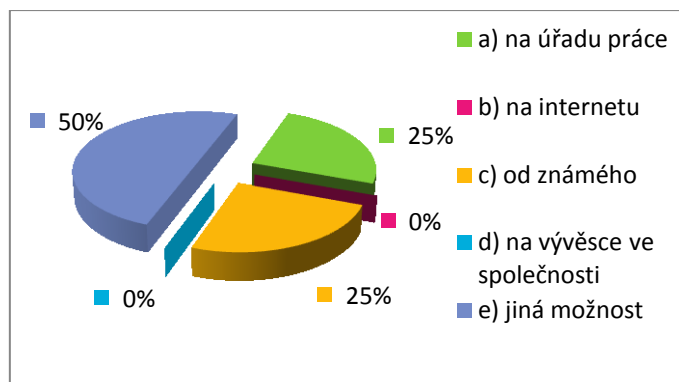


Zdroj: vlastní zpracování



O volném pracovním místě se dozvěděli na internetu 3 zaměstnanci (75 %) a 1 zaměstnanec (25 %) se dozvěděl o volném pracovním místě na vývěsce ve společnosti, z čehož plyne, že ve společnosti již pracoval a společnost získala zaměstnance na pozici vedoucí projektů z vnitřních zdrojů.

Graf 4.12 Výsledky odpovědí na otázku č. 7 (konstruktéři)



Zdroj: vlastní zpracování

Jinou možnost, jak se o nabídce volného pracovního místa dozvěděli, označili 2 konstruktéři (50 %). Z toho 1 konstruktér uvedl, že si ho společnost našla a oslovila sama a další konstruktér uvedl, že byl přijat přes agenturu, její služby však společnost v současné době nevyužívá. Úřad práce označil 1 konstruktér (25 %) a 1 konstruktér (25 %) se dozvěděl o volném pracovním místě od známého.

#### Otázka č. 8: Byl/a jste spokojen/a s množstvím informací v inzerátu?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda byli zaměstnanci spokojeni s množstvím informací v inzerátu. Na pozici vedoucí projektů odpověděli všichni zaměstnanci za a) ano, informace byly dostačující. Na pozici konstruktér odpověděli 3 zaměstnanci také za a) ano, informace byly dostačující. Žádnou odpověď neoznačil jeden konstruktér, jelikož uvedl u předchozí otázky, že si ho společnost našla a oslovila sama. Tím pádem nepřišel do styku s žádným inzerátem.

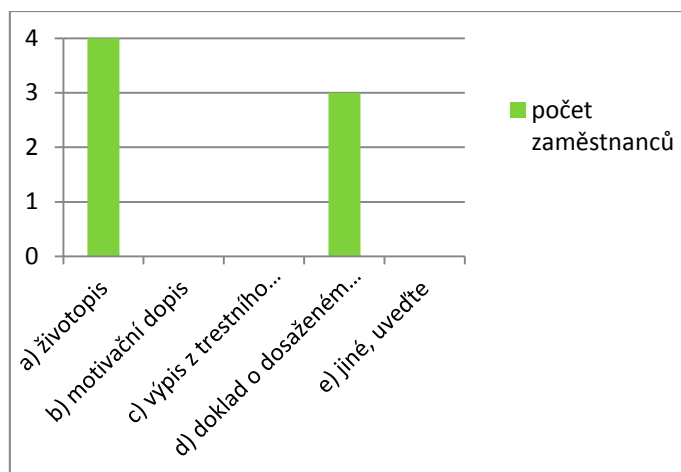
#### Otázka č. 9: Jaké informace Vám v inzerátu chyběly?

Jelikož žádný ze zaměstnanců neoznačil u předchozí otázky možnost za b) *ne, některé informace chyběly*, tak přešli zaměstnanci rovnou na otázku č. 10.

### Otázka č. 10: Jaké dokumenty od Vás společnost LINAPLAST s.r.o. požadovala?

Záměrem této otázky bylo zjistit, které dokumenty společnost LINAPLAST s.r.o. požadovala po uchazečích. Uchazeči mohli označit i více odpovědí a proto jsou popisky dat v hodnotách.

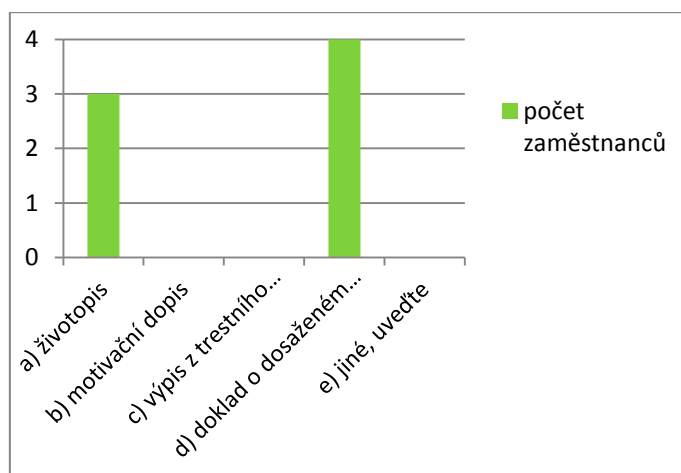
Graf 4.13 Výsledky odpovědí na otázku č. 10 (vedoucí projektů)



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni 4 vedoucí projektů (100%) museli doložit životopis a 3 vedoucí projektů (75 %) museli doložit i doklad o dosaženém vzdělání, který se však dokládá až při podpisu pracovní smlouvy. Motivační dopis a výpis z trestního rejstříku nemusel doložit žádný ze zaměstnanců.

Graf 4.14 Výsledky odpovědí na otázku č. 11 (konstruktéři)



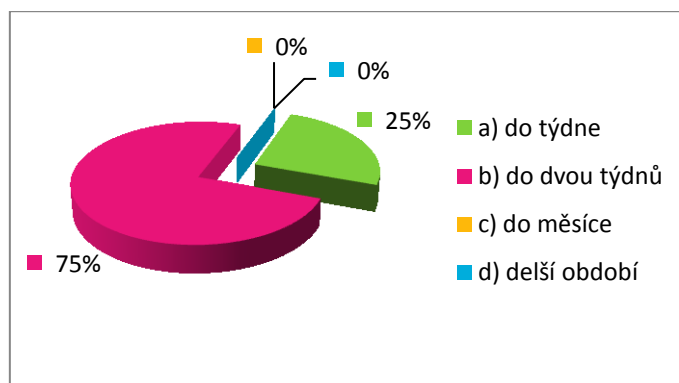
Zdroj: vlastní zpracování

Životopis museli doložit 3 konstruktéři (75 %) a doklad o dosaženém vzdělání požadovala společnost od všech 4 konstruktérů (100 %). Po konstruktérovi, kterého si společnost našla sama, nepožadovala životopis. Stejně jako u vedoucích projektů, tak i u konstruktérů, nebyl požadován motivační dopis, výpis z trestního rejstříku a ani jiný dokument.

**Otázka č. 11: V jakém časovém intervalu po odeslání dokumentů jste byl/a kontaktován/a?**

Tato otázka měla zjistit, v jakém časovém intervalu po odeslání dokumentů byli uchazeči kontaktováni.

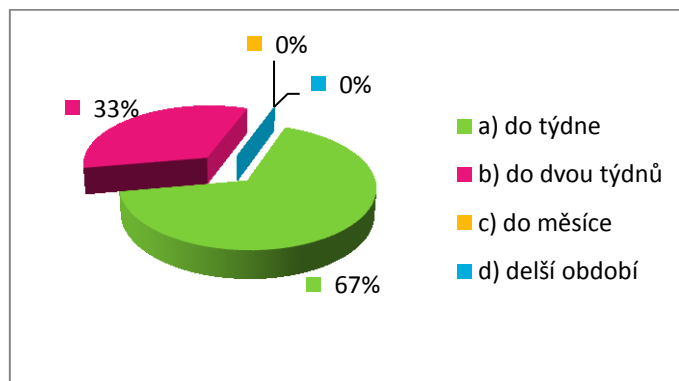
Graf 4.15 *Výsledky odpovědí na otázku č. 11 (vedoucí projektů)*



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost kontaktovala 3 projektové vedoucí (75 %) do dvou týdnů a 1 projektového vedoucího (25 %) kontaktovala do jednoho týdne po odeslání dokumentů.

Graf 4.16 *Výsledky odpovědí na otázku č. 11 (konstruktéři)*



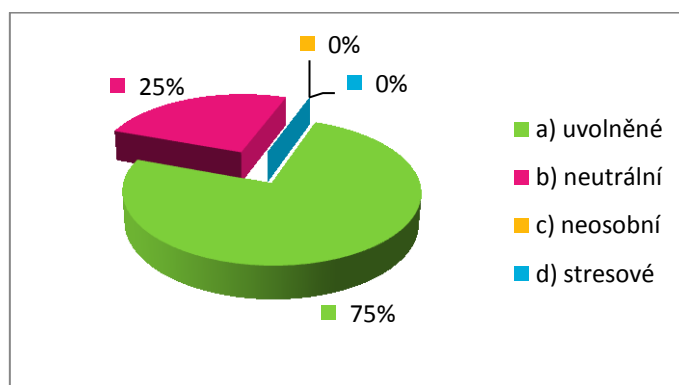
Zdroj: vlastní zpracování

Do týdne byli kontaktováni 2 konstruktéři (67 %) a do dvou týdnů byl kontaktován 1 konstruktér (33 %). Zbývajících 1 konstruktéra si našla společnost sama, tak se ho takhle otázka netýkala.

**Otázka č. 12: Jak na Vás působilo prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor?**

Cílem otázky bylo zjistit, jak na zaměstnance působilo prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor. Zda působilo uvolněně, neutrálně, neosobně či dokonce stresově.

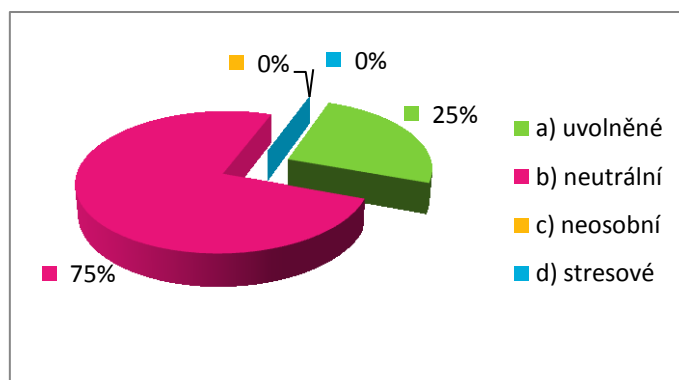
Graf 4.17 *Výsledky odpovědí na otázku č. 12 (vedoucí projektů)*



Zdroj: vlastní tvorba

Z grafu 4.17 vyplývá, že 3 projektový vedoucí (75 %) se cítili při výběrovém pohovoru uvolněně a 1 projektový vedoucí (25 %) označil prostředí jako neutrální. Na žádného ze zaměstnanců nepůsobilo prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor za c) *neosobně* nebo za d) *stresově*.

Graf 4.18 *Výsledky odpovědí na otázku č. 12 (konstruktéři)*



Zdroj: vlastní zpracování

Neutrálně působilo prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor na 3 konstruktéry (75 %) a na 1 konstruktéra (25 %) působilo prostředí uvolněně. Také žádný z konstruktérů se necítil v prostředí za *c) neosobně* nebo za *d) stresově*.

**Otázka č. 13: Byla podle Vás výběrová komise dostatečně připravena na výběrový pohovor?**

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda výběrová komise byla podle zaměstnanců dostatečně připravena na výběrový pohovor. Všichni 4 projektoví vedoucí (100 %) označili odpověď za *a) ano*, stejně tak i všichni 4 konstruktéři (100 %) zakroužkovali stejnou odpověď.

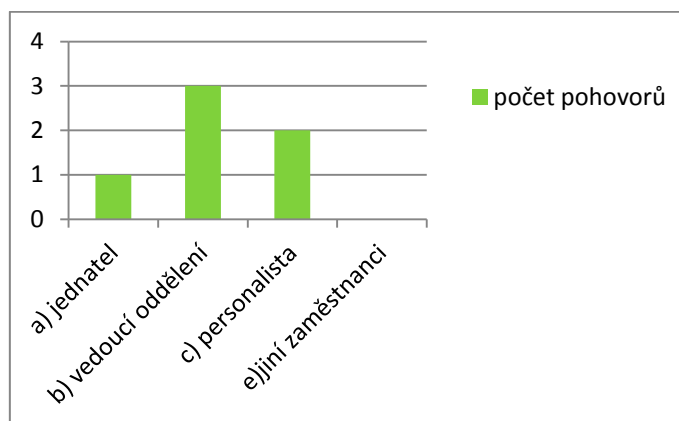
**Otázka č. 14: Co by podle Vás výběrová komise mohla vylepšit u výběrového pohovoru?**

Jelikož u předchozí otázky všichni zaměstnanci odpověděli, že výběrová komise byla dostatečně připravena na výběrový pohovor, tak pokračovali otázkou č. 15.

**Otázka č. 15: Kdo se ze strany společnosti účastnil Vašeho výběrového pohovoru?**

Tato otázka měla zjistit, kdo všechno se účastnil ze strany společnosti u výběrového pohovoru. Zaměstnanci mohli označit více odpovědí, a proto jsou popisky dat u grafů 4.19 a 4.20 v hodnotách.

Graf 4.19 Výsledky odpovědí na otázku č. 15 (vedoucí projektů)

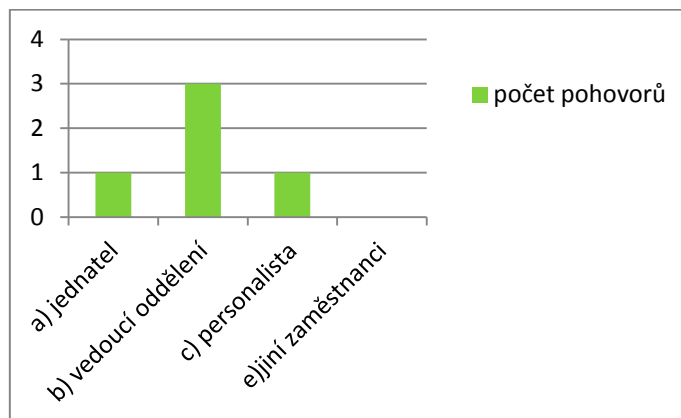


Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí oddělení se účastnil třech výběrových pohovorů (75 %) z celkových čtyř. Personalista se účastnil dvou výběrových pohovorů (50 %) z celkových čtyř a jednatel se

účastnil pouze jednoho výběrového pohovoru (25 %). Je to z toho důvodů, že společnost zaměstnává personalistu 2 roky a předtím společnost neměla ještě personální oddělení.

Graf 4.20 *Výsledky odpovědí na otázku č 15 (konstruktéři)*

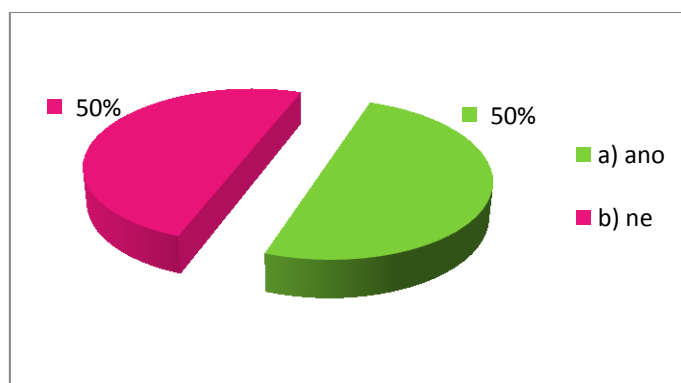


Zdroj: vlastní zpracování

U výběrového pohovoru na pozici konstruktér se účastnil vedoucí oddělení třech pohovorů (75 %) z celkových čtyř. Jednatel se účastnil jednoho pohovoru (25 %) a personalista byl přítomen také jen u jednoho pohovoru (25 %) z celkových čtyř. Malá účast personalistu u pohovorů je dána tím, že zaměstnanci pracují ve společnosti více let a personalista nebyl ve společnosti přítomen.

#### Otázka č. 16: Bylo po Vás požadováno vyplnit dotazník společnosti?

Graf 4.21 *Výsledky odpovědí na otázku č. 16 (vedoucí projektů)*

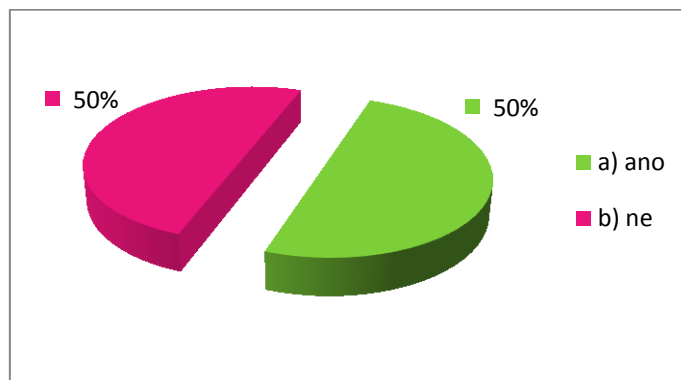


Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že 2 projektoví vedoucí (50 %) vyplňovali dotazník společnosti a 2 projektoví vedoucí (50 %) dotazník nevyplňovali. Výsledky jsou dány tím, že dotazník vyplňovali pouze zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než dva roky. Zaměstnanec,

který pracuje ve společnosti více jak dva roky, dotazník nevyplňoval, jelikož žádný společnost ještě ani neměla.

Graf 4.22 *Výsledky odpovědí na otázku č. 16 (konstruktéři)*



Zdroj: vlastní zpracování

Stejné výsledky vyšli i na pozici konstruktér, kde 2 konstruktéři (50 %) označili odpověď za *a) ano* a 2 konstruktéři (50 %) označili odpověď za *b) ne*. Jak už bylo řečeno, společnost dává vyplnit dotazník uchazečům teprve dva roky.

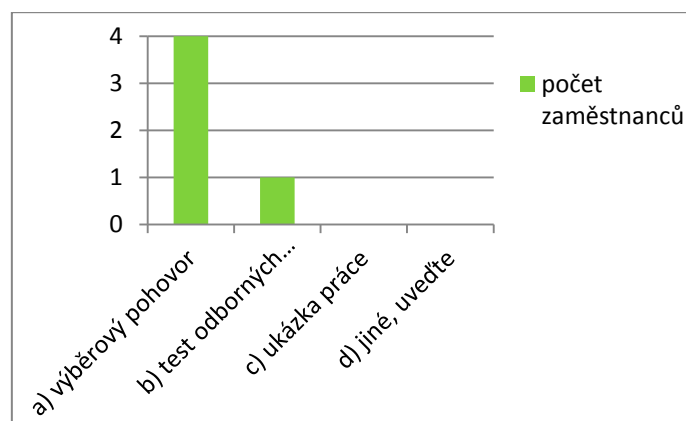
#### **Otázka č. 17: Změnil/a byste nějaké otázky v dotazníku?**

Cílem otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci, kteří odpověděli u předchozí otázky kladně, změnili nějaké otázky v dotazníku. Dva projektoví vedoucí (100 %) by žádné otázky nezměnili a stejně tak i dva konstruktéři (100 %) by na dotazníku nic neměnili.

#### **Otázka č. 18: Absolvoval/a jste kromě výběrového pohovoru ještě jinou metodu výběru?**

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci kromě výběrového pohovoru absolvovali ještě jinou metodu výběru.

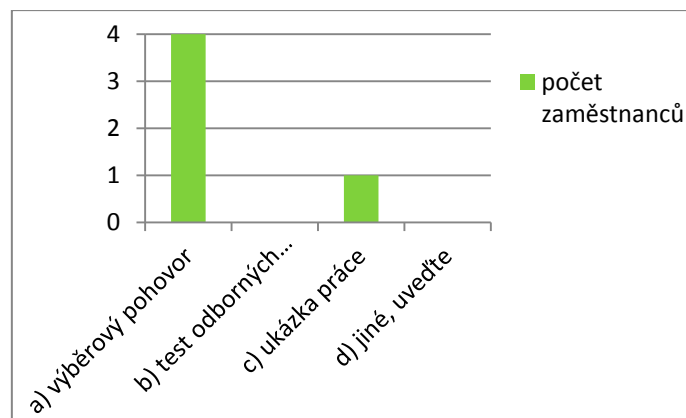
Graf 4.23 Výsledky odpovědí na otázku č. 18 (vedoucí projektů)



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni 4 projektoví vedoucí (100 %) se zúčastnili výběrového pohovoru, ale 1 projektový vedoucí (25 %) musel složit i test odborných předpokladů. V současné době společnost nedává uchazečům testy odborných předpokladů, zaměstnanec pracuje ve společnosti již delší dobu.

Graf 4.24 Výsledky odpovědí na otázku č. 18 (konstruktéři)



Zdroj: vlastní zpracování

Zde se výběrového pohovoru zúčastnili také všichni 4 konstruktéři (100 %), ale 1 konstruktér (25 %), který pracuje ve společnosti také delší dobu, měl ještě za úkol ukázku práce.



**Otázka č. 19: Dozvěděl/a jste se v průběhu výběrového pohovoru dostatečné množství informací o pracovní pozici?**

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci dozvěděli dostatek informací o pracovní pozici. Všichni 4 projektoví vedoucí (100 %) odpověděli za *a) ano* a stejně tak i všichni 4 konstruktéři (100 %) odpověděli kladnou odpověď.

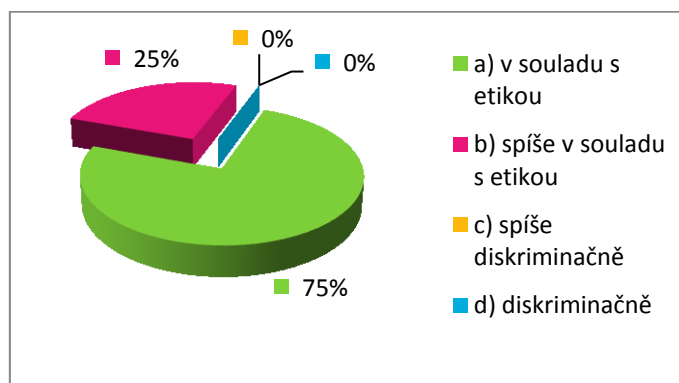
**Otázka č. 20: Jaké informace o pracovní pozici Vám u výběrového pohovoru chyběly?**

Jelikož všichni zaměstnanci odpověděli u předchozí otázky, že se dozvěděli dostatečné množství informací o pracovní pozici, tak na tuhle otázku neodpovídali.

**Otázka č. 21: Jak na Vás působily otázky kladené tazateli?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda působili otázky kladené tazateli buď *a) v souladu s etikou*, *b) spíše v souladu s etikou*, *c) spíše diskriminačně* nebo dokonce *d) diskriminačně*.

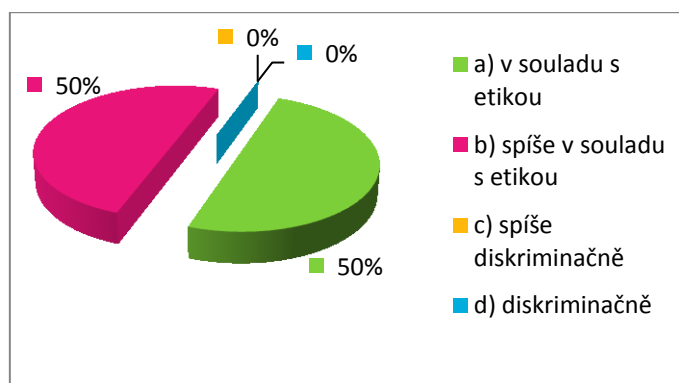
Graf č. 4.25 Výsledky odpovědí na otázku č. 21 (vedoucí projektů)



Zdroj: vlastní zpracování

Na 3 projektové vedoucí (75 %) působili kladené otázky za *a) v souladu s etikou* a na 1 projektového vedoucího (25 %) působili *b) spíše v souladu s etikou*.

Graf č. 4.26 Výsledky odpovědí na otázku č. 21 (konstruktéři)



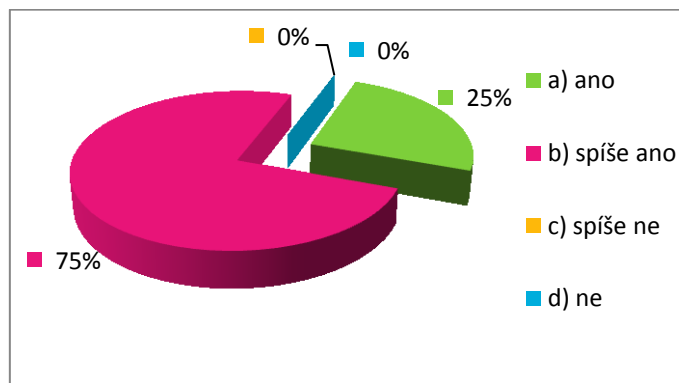
Zdroj: vlastní zpracování

V souladu s etikou působili kladené otázky 2 konstruktérům (50 %) a 2 konstruktérům (50 %) připadali otázky spíše v souladu s etikou. Žádný ze zaměstnanců neoznačil odpověď, že na něho působily otázky c) *spíše diskriminačně* nebo za d) *diskriminačně*.

#### Otázka č. 22: Byl/a jste spokojen/a s celkovým průběhem výběrového pohovoru?

Zaměstnanci měli odpovědět, zda byli nebo nebyli spokojeni s celkovým průběhem výběrového pohovoru.

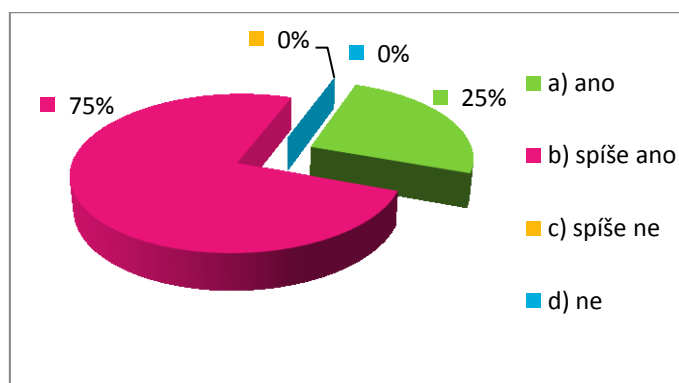
Graf č. 4.27 Výsledky odpovědí na otázku č. 22 (vedoucí projektů)



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď za a) *ano* označili 2 projektoví vedoucí (50 %) a odpověď za b) *spíše ano* označili také 2 projektoví vedoucí (50 %). Žádný z projektových vedoucích neoznačil možnost za c) *spíše ne* nebo možnost d) *ne*.

Graf č. 4.28 *Výsledky odpovědí na otázku č. 22 (konstruktéři)*



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce odpovědí získala možnost za *b) spíše ano*, kterou označili 3 konstruktéři (75 %) a 1 konstruktér (25 %) označil možnost za *a) ano*. Stejně jako u projektových vedoucích tak i u konstruktérů nebyl nikdo nespokojen s celkovým průběhem výběrového pohovoru.

#### **Otázka č. 23: Změnil/a byste něco na způsobu a celkovém průběhu výběrového řízení ve společnosti LINAPLAST s.r.o.?**

U pozice vedoucích projektů odpověděli na tuhle otázku dva zaměstnanci (50 %). Jeden z nich uvedl, že první kolo by měl vést pouze personalista, který pak vyfiltruje vhodné kandidáty do užšího kola a poté přizve vedoucího oddělení k finálnímu výběru zaměstnance na základě shody obou zúčastněných. Druhý projektový vedoucí uvedl, že by se do výběrového řízení měl zařadit také test odborných znalostí, který by byl zaměřen přímo na pozici vedoucích projektů. Výsledky testu by zjistili, zda daný uchazeč má přehled o náplni práce projektového vedoucího a jestli danou problematiku ovládá.

Na poslední otázku odpověděli jeden konstruktér (25 %). Konstruktér uvedl, že by zavedl ukázky práce, kde se ukáže, jak zaměstnanec ovládá daný program a zda umí číst v technických výkresech.

#### **Shrnutí dotazníkového šetření**

Celkové výsledky dotazníkového šetření ve společnosti LINAPLAST s.r.o. na pozicích vedoucích projektů a konstruktér jsou na uspokojivé úrovni. Prostřednictvím současných zaměstnanců společnosti byly zjištěny výsledky související s procesem získávání

a výběru zaměstnanců. Jelikož si tímto procesem zaměstnanci sami prošli, jejich pohled na tuhle problematiku je zcela objektivní.

Z dotazníkového šetření na pozici vedoucí projektů vyplynula následující fakta. Ve společnosti pracují na této pozici 3 muži a 1 žena. Polovina je ve věkové kategorii 21-30 let a další polovina spadá do kategorie 31-40 let. Tři z nich mají vysokoškolské vzdělání a jeden projektový vedoucí má středoškolské vzdělání. Každý z projektových vedoucích pracuje ve společnosti jinou dobu. Nabídka práce každého zaujala svojí pracovní náplní a tři projektoví vedoucí se o nabídce práce dozvěděli na internetu a jeden projektový vedoucí se o ní dozvěděl na vývěsce společnosti. S informacemi v inzerátu byli spokojeni všichni zaměstnanci. Společnost požadovala po všech zaměstnancích životopis a jen po třech zaměstnancích požadovala doklad o vzdělání. Zaměstnanci byli kontaktováni po odeslání dokumentů maximálně do dvou týdnů. Prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor, na ně působilo většinou uvolněně. Komise byla podle zaměstnanců dostatečně připravena na výběrový pohovor, kterého se ale u každého účastnil někdo jiný, z důvodu nepřítomnosti personalistky ve společnosti. Polovina projektových vedoucích, kteří vyplňovali dotazník společnosti, by na něm nic neměnili. Všichni zaměstnanci se zúčastnili výběrového pohovoru, ale jen jeden zaměstnanec musel projít testem odborných znalostí, který se již ve společnosti nepoužívá z důvodu jiného nadřazeného. Dostatečné množství informací o pracovní pozici se dozvěděli všichni zaměstnanci a otázky, které na ně byly kladené u výběrového pohovoru, působily spíše v souladu s etikou. Celkovým průběhem pohovoru byl úplně spokojený jeden projektový vedoucí a další tři projektoví vedoucí byli spíše spokojeni s průběhem pohovoru. Na poslední otázku, co by na výběrovém řízení změnili, odpověděl jeden projektový vedoucí, že první kolo by měl vést pouze personalista, který pak vyfiltruje vhodné kandidáty do užšího kola a poté přizve vedoucího oddělení k finálnímu výběru zaměstnance na základě shody obou zúčastněných. Druhý projektový vedoucí uvedl, že by se do výběrového řízení měly zařadit testy odborných znalostí, které by byly přímo zaměřeny na pozici vedoucí projektů.

Z dotazníkového šetření na pozici konstruktér vyplynuly následující skutečnosti. Všichni 4 zaměstnanci na této pozici jsou muži, dosahují středoškolského vzdělání a spadají do různých věkových kategorií. Zaměstnanci pracují ve společnosti různou dobu, ale dva konstruktéři jsou zaměstnáni již 11 let a více. Konstruktéry oslovila nabídka práce nejvíce kvůli náplni práce. Každý ze zaměstnanců se dozvěděl o nabídce práce z jiného zdroje. Jeden z úřadu práce, jeden přes agenturu, další od známého a posledního konstruktéra si společnost našla a oslovila sama. Po zaměstnancích byl požadován životopis a také doklad o dosaženém

vzdělání. Po odeslání dokumentů, se většině konstruktérům společnost ozvala do týdne, maximálně však do dvou týdnů. Prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor, působilo na většinu zaměstnanců neutrálně a komise podle zaměstnanců byla dostatečně připravena na výběrový pohovor, i když složení výběrové komise nebylo v minulosti ucelené, tak jako dnes. Polovina konstruktérů také vyplňovala dotazník společnosti a žádné otázky by na něm neměnila. Všichni čtyři zaměstnanci se zúčastnili výběrového pohovoru a jeden zaměstnanec měl ještě za úkol předvést ukázkou práce, na kterou se v současné době již neklade důraz. Všichni zaměstnanci se dozvěděli u výběrového pohovoru dostatečné množství informací o pracovní pozici a otázky kladené tazateli působily na zaměstnance v souladu s etikou. Úplně spokojen s výběrovým pohovorem byl jeden konstruktér a ostatní byli spíše spokojeni. Jeden konstruktér by na výběrovém řízení ve společnosti změnil to, že by zavedl ukázky práce, kde se ukáže, jak uchazeč ovládá daný program a zda umí číst v technických výkresech.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato část je věnována návrhům a doporučením, které by mohly zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Společnost LINAPLAST s.r.o. se snaží věnovat získávání a výběru zaměstnanců dostatečnou pozornost, ale i přesto bylo zjištěno několik nedostatků. Tyto nedostatky vyplynuly z nestrukturovaného rozhovoru s personalistkou a nadřazenými pozic vedoucí projektů a konstruktér, dotazníkového šetření a pozorování v době tříměsíční stáže. V následující části jsou uvedeny návrhy a doporučení pro pozici vedoucí projektů a pro pozici konstruktér.

### 5.1 Získávání zaměstnanců

Nejprve budou návrhy a doporučení věnovány procesu získávání zaměstnanců pro pozici vedoucí projektů, poté pro pozici konstruktér a nakonec budou návrhy a doporučení uvedeny pro obě pozice dohromady.

#### 5.1.1 Pozice vedoucí projektů

V příloze č. 5 je uveden inzerát na pozici vedoucí projektů. V inzerátu je uvedeno, co společnost po uchazeči požaduje, jeho náplň práce a také co společnost nabízí. Společnost nabízí mzdu dle schopností uchazeče, motivační finanční ohodnocení, firemní benefity, mobilní telefon a notebook, pracovní postup v dynamicky rozvíjející se firmě a také smlouvu na dobu určitou na jeden rok s možností prodloužení na dobu neurčitou. Bylo by vhodné do inzerátu doplnit, že společnost také nabízí **vzdělávání v anglickém jazyce**. Vzdelávání je pro zaměstnance bezplatné a zaměstnanec se výuky, která probíhá jednou týdně, účastní v pracovní době. Pro uchazeče je inzerát určitě zajímavější, pokud se dozví, že se může bezplatně vzdělávat v anglickém jazyce, který je v dnešní době nepostradatelný, zvláště na pozici vedoucí projektů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že po uchazečích je požadován pouze životopis, a až při podpisu pracovní smlouvy je požadován doklad o dosaženém vzdělání. Společnost by měla od uchazečů požadovat i **motivační dopis** jak v českém, tak i v cizím jazyce (anglickém nebo německém). Motivačním dopisem totiž uchazeč sděluje, proč je právě tím vhodným člověkem, kterého by společnost měla přijmout. Dobře napsaný motivační dopis vzbudí u personalistky zájem poznat uchazeče osobně.

### 5.1.2 Pozice konstruktér

U pozice konstruktér také není v inzerátu uvedeno, že společnost nabízí **vzdělávání v anglickém jazyce**. Bylo by vhodné, aby se tahle informace do inzerátu doplnila a uchazeči se mohli dozvědět o další výhodě, kterou společnost nabízí. U pozice konstruktér je požadovaná znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, a jelikož se v pracovní době mohou zaměstnanci na této pozici dále vzdělávat a procvičovat si komunikaci v jiném jazyce je vhodné tuhle výhodu i „vypíchnout“ do inzerátu.

Stejně jako u vedoucích projektů, tak i u konstruktérů z dotazníkového šetření vyplynulo, že po uchazečích byl požadován pouze životopis. Společnost by měla po uchazečích požadovat také **motivační dopis**, ve kterém by se dozvěděla, proč má uchazeče společnost zaměstnat. U pozice konstruktér stačí, aby byl motivační dopis napsán jen v českém jazyce, jelikož konstruktéři nepoužívají anglický jazyk při práci tak často, jako na pozici vedoucí projektů.

### 5.1.3 Pozice vedoucí projektů a konstruktér

Společnost se snaží nejprve obsazovat volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, ale ne vždy je to možné. Proto využívá metody získávání zaměstnanců, jako jsou služby úřadu práce, doporučení současného zaměstnance, vývěsky ve společnosti a také internet, kde uveřejňuje své inzeráty na svých webových stránkách a na sociální síti Facebook. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 75 % vedoucích projektů se dozvědělo o volném pracovním místě na internetu, ale žádný z konstruktérů se o volném pracovním místě na internetu nedozvěděl. Proto by bylo vhodné, aby si společnost založila účet na profesionální sociální síti **LinkedIn**, který je vítaným pomocníkem personalistů, kteří mohou hledat vhodného kandidáta na pracovní pozice mezi obrovským množstvím potenciálních zaměstnanců. Základní profil, který je pro běžného uživatele zcela dostačující, je zdarma a uchazeč si ho může zřídit na [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). Na těchto webových stránkách si společnost LINAPLAST s.r.o. může založit účet Talent Basic, účet Recruiter Rite, Recruiter Corporate. Nejvhodnější by bylo si vybrat mezi prvními dvěma účty, jelikož třetí účet je už velmi nákladný.

Služby, které obsahuje účet Talent Basic a účet Recruiter Rite společnost může po zaplacení využít a jsou zde popsány:

### **Účet Talent Basic**

- cena 34,99 EUR/měsíc, 43,04 EUR/měsíc včetně DPH
- společnost může zjistit, kdo si zobrazil její profil a jak ho lidé našli
- společnost může poslat 10 zpráv měsíčně jakémukoliv uchazeči, kde je odpověď zaručena
- nadstandartní vyhledávání Premium, kde společnost může získat více výsledků, rozšířené filtry a upozornění na vyhledávání.

### **Účet Recruiter Rite**

- 74,95 EUR/měsíc, 92,19 EUR/měsíc včetně DPH
- společnost může zjistit, kdo si zobrazil její profil a jak ho lidé našli
- společnost si může zobrazit celá jména a kohokoliv na síti
- společnost může poslat 25 zpráv měsíčně jakémukoliv uchazeči, kde je odpověď zaručena
- nadstandartní vyhledávání Premium, kde společnost může získat více výsledků, rozšířené filtry a upozornění na vyhledávání.
- společnost si může nastavit vyhledávání uchazečů přesně pro svůj nábor
- správa databanky uchazečů – možnost sledování poznámek, zpráv a historie komunikace pro každého slibného kandidáta
- mobilní přístup - možnost získat exkluzivní přístup k aplikaci Recruiter pro iPhone a k mobilní webové stránce.

## **5.2 Výběr zaměstnanců**

V procesu výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. budou nejprve návrhy a doporučení věnovány pozici vedoucí projektů, poté pozici konstruktér a nakonec oběma pozicím dohromady.



### 5.2.1 Pozice vedoucí projektů

Prvního kola výběrového pohovoru se účastní u pozice vedoucí projektů personalistka spolu s ředitelem obchodu a nákupu. Jelikož se ředitel obchodu a nákupu chce účastnit prvního kola výběrového pohovoru, bylo by vhodné, první kolo zefektivnit a zmodernizovat pomocí **použití metody videoprofilu**. Metoda videoprofilu je moderní a originální služba, která šetří čas a práci. Uchazeč kromě životopisu a motivačního dopisu prezentuje své vlastnosti a schopnosti. V předvýběru by personalistka vybrala maximálně 10 uchazečů. Těmto uchazečům o zaměstnání by společnost LINAPLAST s.r.o. poslala e-mailem pokyny k vytvoření videoprofilu. Uchazeči by navštívili společnost JOBVIZE CONSULTING s.r.o. ([www.proficv.com](http://www.proficv.com)), která má nejbližší pobočku v Olomouci. Společnost by uchazečům zdarma vytvořila videoprofil, který by byl společnosti k dispozici. Při natáčení videoprofilu uchazeč odpovídá okamžitě na otázky, které se zobrazují před ním na monitoru. Nic není sestříhané. Zaměstnavatelé tak nepřicházejí o bezprostřední reakce uchazečů. Otázky, na které odpovídá uchazeč, by navrhla společnost LINAPLAST s.r.o. Za zobrazení jednoho videoprofilu, který trvá 2 minuty společnost LINAPLAST s.r.o. zaplatí 500 Kč. Personalistka i ředitel obchodu a nákupu by na základě shody vybrali maximálně pět uchazečů, kteří by postoupili do druhého kola výběrového pohovoru. Díky metodě videoprofilu má zaměstnavatel možnost zjistit komunikační a vyjadřovací dovednosti uchazečů i bez zdoluhavých vstupních pohovorů.

Jeden zaměstnanec v dotazníkovém šetření uvedl, že by zavedl u výběrového řízení **testy odborných znalostí**, které by prověřily, jak se uchazeč orientuje v tomto oboru a jaké má znalosti. V příloze č. 7 je pro společnost navrhnut test odborných znalostí přímo pro pozici vedoucí projektů. Test obsahuje 10 otázek, které se týkají dané problematiky. V testu je správná vždy jen jedna odpověď a časový limit testu je nastaven na 15 minut. Test odborných znalostí by bylo vhodné dát uchazečům u druhého kola výběrového pohovoru. Personalistka s ředitelem obchodu a nákupu mohou porovnat, který z uchazečů měl nejvíce správných odpovědí, a na základě výsledků se mohou rozhodnout, zda uchazeče přijmou nebo ne.

### 5.2.2 Pozice konstruktér

V dotazníkovém šetření jeden zaměstnanec napsal k poslední otázce, která se týkala změn ve výběrovém řízení, že by zavedl **ukázky práce**, kde se ukáže, jak uchazeč ovládá daný program a jak se orientuje ve výkresech. Tento návrh je určitě vhodný a zkvalitnil by se

jím proces výběru zaměstnanců na pozici konstruktér. V praxi by to vypadalo tak, že u druhého kola výběrového řízení zadá vedoucí vývoje a konstrukce uchazeči jednoduchý výkres a jeho úkolem bude nakreslit model v 3D programu. Uchazeč by měl na nakreslení modelu časový limit 30 minut.

Dalším návrhem je zavést i u pozice konstruktér **test odborných znalostí**, který klade důraz na odbornost, která je v tomto oboru velmi důležitá. Test odborných znalostí je zobrazen v příloze č. 8 a obsahuje 10 otázek. Vždy je jen jedna odpověď správná a časový limit testu je nastaven na 15 minut. Test by se dal uchazečům již u prvního kola výběrového pohovoru, který vede personalistka společnosti. Personalistka by podle výsledků z testu mohla vyřadit rovnou ty uchazeče, kteří měli většinu špatných odpovědí. Test odborných znalostí je přímo zaměřen na pozici konstruktér. Otázky se týkají např. značek ve výkresové dokumentaci a odborných znalostí z oboru konstrukce.

### **5.2.3 Pozice vedoucí projektů a konstruktér**

Mezi další doporučení při procesu získávání zaměstnanců patří doložit **doklad o dosaženém vzdělání** již u prvního kola výběrového pohovoru. Tím se může předejít různým podvodům, jelikož teď společnost riskuje, že uchazeč nebude schopen doložit doklad o dosaženém vzdělání, protože nelze vyloučit, že všichni uchazeči neuvádějí ve svém životopise pravdivé informace. Společnosti LINAPLAST s.r.o. mohou vzniknout problémy s opětovným vyhodnocováním výběrových pohovorů nebo bude muset přinejhorším opakovat celý proces výběru znovu.

## 6 ZÁVĚR

Problematicke získávání a výběru zaměstnanců je v odborné literatuře věnována velká pozornost, a to zaslouženě. Získávání a výběr zaměstnanců jsou oblasti personální práce, které by společnost neměla podceňovat, protože významným způsobem ovlivňují celou společnost a to, jak bude v budoucnu úspěšná. Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Diplomová práce byla rozdělena do několika kapitol. V první kapitole byla uvedena problematika získávání a výběru zaměstnanců. Druhá kapitola se zabývala teoretickými východisky procesu získávání a výběru zaměstnanců, kde byly popsány všeobecně využívané kroky a postupy tohoto procesu. Ve třetí kapitole byla charakterizována společnost LINAPLAST s.r.o. Informace byly získány na základě rozhovoru s personalistkou společnosti, z interních dokumentů a webových stránek společnosti. Čtvrtá kapitola se zabývala analýzou současného procesu získávání a výběru zaměstnanců na pozici vedoucí projektů a konstruktér. Součástí analýzy byly i výsledky dotazníkového šetření provedeného na těchto dvou pozicích. V páté kapitole byly uvedeny možné návrhy a doporučení na zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců na pozicích vedoucí projektů a konstruktér.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat stav procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. a na základě této analýzy zpracovat takové návrhy a doporučení, které by odstranily případné nedostatky v tomto procesu.

Pomocí výše uvedených návrhů a doporučení by mohly být odstraněny zjištěné nedostatky v procesu získávání a výběru zaměstnanců na pozicích vedoucí projektů a konstruktér. Doporučení a návrhy umožní společnosti LINAPLAST s.r.o. získávat a vybírat nejvhodnější a kvalifikované uchazeče, kteří pomohou společnosti jednodušeji dosahovat stanovených cílů. Mezi konkrétní návrhy a doporučení patří např. zavedení testů odborných znalostí u obou pozic, u pozice konstruktér zavést ukázky práce, u pozice vedoucí projektů zavést při výběru metodu videoprofilu, požadovat od uchazečů motivační dopisy, uvádět v inzerátu, že společnost nabízí vzdělávání v anglickém jazyce a požadování dokladu o dosaženém vzdělání již v prvním kole výběrového pohovoru.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, Kumar. *Human resource management. Text and cases*. 5. th ed. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2008. ISBN 978-0-07-066020-5.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 978-80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 978-80-7226-161-4.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. Praha: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-25406-98-4.

CHLÁDKOVÁ Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolsters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-858-9.

KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. ISBN 978-80-7048-020-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

### **Elektronické zdroje**

LINAPLAST. *O společnosti*. [online]. [15. 3. 2014]. Dostupné z: <https://www.linaplast.eu>

VUCHS. LIDSKÉ ZDROJE V AGRÁRNÍM VÝZKUMU. *Řízení lidských zdrojů*. [online].[cit. 2014-02-29]. Dostupné z:<http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>

### **Zákon**

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006. Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 078. Dostupný také z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplneneni>.

## Seznam zkratek


AC	Assessment centre
AJ	Anglický jazyk
IS	Informační systém
NJ	Německý jazyk
ŘP	Řidičský průkaz
SŠ	Střední škola
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
VŠ	Vysoká škola
THP	Technicko-hospodářský pracovník

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2014.

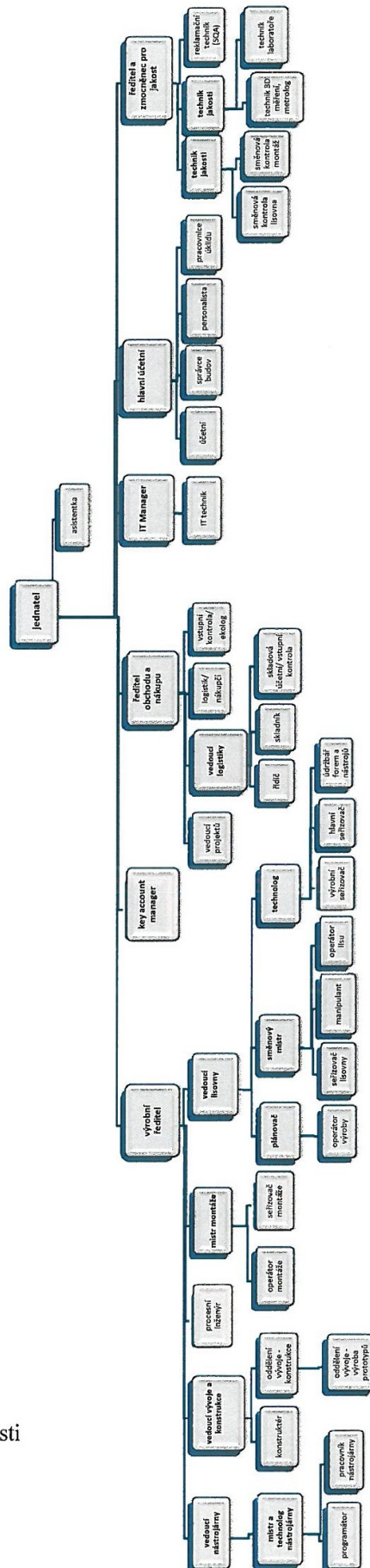
  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Organigram společnosti LINAPLAST s.r.o.
- Příloha č. 2 Popis a specifikace pracovního místa – pozice vedoucí projektů
- Příloha č. 3 Popis a specifikace pracovního místa – pozice konstruktér
- Příloha č. 4 Inzerát na pozici vedoucí projektů
- Příloha č. 5 Dotazník společnosti LINAPLAST s.r.o.
- Příloha č. 6 Dotazník
- Příloha č. 7 Test odborných znalostí pro pozici vedoucí projektů
- Příloha č. 8 Test odborných znalostí pro pozici konstruktér



Zdroj: interní materiály společnosti



## Příloha č. 2

	<b>Popis pracovního místa</b>	<b>FQ-06-01-02</b>
--	-------------------------------	--------------------

Název pracovního zařazení:	<b>VEDOUcí PROJEKTŮ</b>
Podřízenost:	Ředitel obchodu a nákupu
Nadřízenost:	
Pracovník je zastupován:	Vedoucím projektů
Pracovník zastupuje:	Vedoucím projektů
Nutné kvalifikační požadavky na funkci:	Středoškolské vzdělání
Výjimky z kvalifikačních požadavků schválil:	Ředitel obchodu a nákupu
Doporučené kvalifikační požadavky na funkci:	Středoškolské vzdělání technického směru či obchodního směru
Jiné požadavky:	Komunikativnost, pečlivost, schopnost a ochota učit se nové věci, schopnost jednání s lidmi, schopnost samostatné práce, flexibilita, řídičský průkaz sk. B, uživatelská znalost PC, komunikativně AJ nebo NJ, prezentační a vyjednávací dovednosti, znalost projektového řízení.

### Popis základních pracovních činností:

- Péče o stávající zákazníky
- Prezentace a vyjednávání podmínek u zákazníků ve spolupráci s ředitelem obchodu a nákupu.
- Komunikace a řešení problémů se zákazníkem při neshodách
- Monitoring a reporting o svěřených projektech
- Projektové řízení dohodnutých obchodů dle metodiky APQP
- Spolupráce s projektovým týmem
- Reporting a monitoring stavu projektu vedení společnosti a zákazníkovi
- Vyjednávání podmínek s projektovými dodavateli
- Respektování obchodní strategie firmy
- Dodržování právních a etických norem, včetně vnitřních norem společnosti
- Transformace požadavků zákazníka
- Definice zvláštních znaků a projednání se zákazníkem
- Koordinace stanovení nápravných opatření a preventivních opatření
- Požadavky zákazníka na kvalifikaci personálu
- Kladný vztah k majetku firmy, zamezit jeho poškození
- Zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se v podniku stanou


.....  
jméno a příjmení pracovníka

.....  
datum / podpis pracovníka

.....  
datum / podpis vedení firmy

Zdroj: interní materiály společnosti

### Příloha č. 3

	<b>Popis pracovního místa</b>	<b>FQ-06-01-02</b>
---	-------------------------------	--------------------

Název pracovního zařazení:	<b>KONSTRUKTÉR</b>
----------------------------	--------------------

Podřízenost:	Vedoucí vývoje a konstrukce
Nadřízenost:	
Pracovník je zastupován:	Konstruktor
Pracovník zastupuje:	Konstruktor
Nutné kvalifikační požadavky na funkci:	Středoškolské vzdělání, 2 roky praxe v oboru
Výjimky a kvalifikačních pož. schválil:	Výrobní ředitel
Doporučené kvalifikační pož. na funkci:	Středoškolské vzdělání technického zaměření, 5 let praxe v oboru
Jiné požadavky:	Technické a matematické předpoklady, kreativnost, samostatná práce, schopnost navrhnout řešení, rychlost reakce na vzniklé problémy, systémové myšlení, komunikace v AJ.

#### Popis základních pracovních činností:

- zpracování poptávek a nabídek
- konstrukce nástrojů a nářadí
- vývoj produktů
- řešení problémů všech oddělení souvisejících s technickou přípravou výroby
- plnění úkolů nadřízeného souvisejících s TPV
- zpracování kompletní TPV dle potřeby
- konstrukce elektrod
- Kladný vztah k majetku firmy, zamezit jeho poškození
- Zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se v podniku stanou

.....  
jméno a příjmení pracovníka

.....  
datum / podpis pracovníka

.....  
datum / podpis vedení firmy

Zdroj: interní materiály společnosti

## **Příloha č. 4**

### **Vedoucí projektů**

#### Požadujeme

- SŠ/VŠ technického, nebo ekonomického směru
- Zkušenosti v oblasti automobilového průmyslu výhodou
- Znalost AJ, případně NJ na úrovni minimálně intermediate nezbytná
- Znalost nástrojů MS Office (Outlook, MS Excel, MS Word,)
- Znalost IS Helios Orange vítána
- Orientace ve výkresové dokumentaci
- Komunikativnost, Pečlivost, Spolehlivost, Odolnost vůči stresu
- ŘP sk. B

#### Náplň práce


- Kompletní vedení projektů dle automotive standardů
- Sestavení a řízení projektového týmu
- Týdenní reporty
- Tvorba propočtů a kalkulací
- Účast na jednáních se zákazníkem

#### Nabízíme

- Mzda dle schopností uchazeče, nástupní plat 18 000,- Kč + bonusy
- Motivační finanční ohodnocení
- Firemní benefity (životní pojištění, stravenky, pololetní odměny, 13. plat, atd.)
- Mobilní telefon, notebook
- Pracovní postup v dynamicky rozvíjející se firmě
- Smlouva na dobu určitou jeden rok s možností prodloužení na dobu neurčitou

Zdroj: interní materiály společnosti

**Příloha č. 5**

	<p align="center"><b>Dotazník uchazeče o zaměstnání</b></p>	<p align="center"><b>FQ-06-01-01</b></p>
---	---	--

<p><b>Pracovní pozice</b></p>	
-------------------------------	--

Jméno a příjmení:			
Bydliště:			
Datum narození:		Telefon:	
E – mail:			
Vzdělání:			
Jazyk, znal. a jejich úroveň:			
<p>Dosavadní zaměstnání / absolvovaná praxe:</p>			
<p>Ostatní dosažené znalosti (kurzy, řidičské oprávnění, ...):</p>			
Nástup možný od:		Pož. fin. ohodnocení:	
V současné době zaměstnán:	ANO:	NE	ÚP od Jiné:
OZP ( ZPS / ZTP)	Upřesněte:		
Zdroj info o prac. místě:	TISK	MÉDIA (radio, TV...)	Jiné:

Přílohy:

Prohlašuji, že všechny údaje mnou uvedené jsou pravdivé.

Datum:	Podpis:
--------	---------

<p><u>O s o b n í   p o h o v o r :</u></p>
---

Zdroj: interní materiály společnosti

## **Příloha č. 6**

Milí zaměstnanci,

jsem studentkou 5. ročníku na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit pohled zaměstnanců na průběh procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti LINAPLAST s.r.o. Výsledky budou použity pro účely mé diplomové práce a nebudou dále využívány. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím, vždy jen jednu odpověď. Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu k vyplnění dotazníku.

Bc. Klára Buřtová

### **1. Jaké je Vaše pohlaví:**

- a) muž
- b) žena

### **2. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51-60 let
- d) 61 let a více

### **3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- a) vyučen
- b) vyučen s maturitou
- c) středoškolské
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

### **4. Na jaké pozici pracujete?**

- a) vedoucí projektů
- b) konstruktér

**5. Jak dlouho ve společnosti LINAPLAST s.r.o. pracujete?**

- a) zkušební doba
- b) 4 – 12 měsíců
- c) 1 – 5 let
- d) 6 – 10 let
- e) 11 let a více

**6. Čím pro Vás byla nabídka práce zajímavá? (lze označit více odpovědí)**

- a) peněžní ohodnocení
- b) nepeněžní ohodnocení (zaměstnanecké výhody)
- c) pracovní náplň
- d) dobré jméno společnosti
- e) vzdálenost od místa bydliště
- f) jiné – uveďte: .....

**7. Jak jste se o nabídce volného pracovního místa dozvěděl/a?**

- a) na úřadu práce
- b) na internetu
- c) od známého
- d) na vývěsce ve společnosti
- e) jiná možnost – uveďte: .....

**8. Byl/a jste spokojen/a s množstvím informací v inzerátu?**

- a) ano, informace byly dostačující
- b) ne, některé informace chyběly

*Pokud jste odpověděl/a ano, pokračujte otázkou č. 10. Pokud jste označil/a ne, přejděte na následující otázku.*

**9. Jaké informace Vám v inzerátu chyběly?**

- a) informace o společnosti
- b) popis pracovní náplně
- c) peněžní ohodnocení
- d) požadavky na uchazeče
- e) jiné, uveďte jaké: .....

**10. Jaké dokumenty od Vás společnost LINAPLAST s.r.o. požadovala?** *(lze označit více odpovědí)*

- a) životopis
- b) motivační dopis
- c) výpis z trestního rejstříku
- d) doklad o dosaženém vzdělání
- e) jiná možnost – uveďte:.....

**11. V jakém časovém intervalu po odeslání dokumentů jste byl/a kontaktován/a?**

- a) do týdne
- b) do dvou týdnů
- c) do měsíce
- d) delší období

**12. Jak na Vás působilo prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor?**

- a) uvolněné
- b) neutrální
- c) neosobní
- d) stresové

**13. Byla podle Vás výběrová komise dostatečně připravena na výběrový pohovor?**

- a) ano
- b) ne

*Pokud jste odpověděl/a ano, pokračujte otázkou č. 15. Pokud jste označil/a ne, pokračujte následující otázkou.*

**14. Co by podle Vás výběrová komise mohla vylepšit u výběrového pohovoru?**

Uveďte:

.....  
.....

**15. Kdo se ze strany společnosti účastnil Vašeho výběrového pohovoru?** *(lze označit více odpovědí)*

- a) jednatel
- b) vedoucí oddělení
- c) personalista
- e) jiní zaměstnanci – uveďte: .....



**16. Bylo po Vás požadováno vyplnit dotazník společnosti?**

a) ano

b) ne

*Pokud jste odpověděl/a ano, pokračujte následující otázkou. Pokud jste odpověděl ne, přejděte na otázku č. 18.*

**17. Změnil/a byste nějaké otázky v dotazníku?**

a) ne

b) ano, uveďte, jaké otázky byste změnil/a

.....  
.....

**18. Absolvoval/a jste kromě výběrového pohovoru ještě jinou metodu výběru? (lze**

*označit více odpovědí)*

a) výběrový pohovor

b) test odborných předpokladů

c) ukázka práce

d) jiné - uveďte: .....

**19. Dozvěděl/a jste se v průběhu výběrového pohovoru dostatečné množství informací o pracovní pozici?**

a) ano

b) ne

*Pokud jste odpověděl/a ano, pokračujte otázkou č. 21. Pokud jste označil/a ne, pokračujte následující otázkou.*

**20. Jaké informace o pracovní pozici Vám u výběrového pohovoru chyběly?**

.....  
.....

**21. Jak na Vás působily otázky kladené tazateli?**

a) v souladu s etikou

b) spíše v souladu s etikou

c) spíše diskriminačně

d) diskriminačně

**22. Byl/a jste spokojen/a s celkovým průběhem výběrového pohovoru?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**23. Změnil/a byste něco na způsobu a celkovém průběhu výběrového řízení ve společnosti LINAPLAST s.r.o.? Uveďte:**

.....

.....

.....

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha č. 7**

### **Test znalostí pro pozici vedoucí projektů**

Test obsahuje 10 otázek týkajících se řízení projektů. Každá otázka má vždy jen jednu správnou odpověď. Časový limit testu je nastaven na 15 minut.

#### **1. Co je to projekt?**

- a) neustále se opakující ucelená sada činností a procesů
- b) jedinečná, časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního
- c) jakákoli činnost nebo proces, kterou management společnosti prohlásí za projekt

#### **2. Jaké základní projektové fáze lze u drtivé většiny projektů identifikovat?**

- a) úvod/začátek – jednání projektového týmu/vedení projektu – monitoring/kontrola – uzavření/předání
- b) úvod/začátek – realizace/průběh – závěr/ukončení
- c) zahájení/iniciace – plánování/definice – realizace/implementace – uzavření/předání

#### **3. Projektový manažer odpovídá za projekt:**

- a) ve fázi plánování /definice – realizace/implementace a uzavření/předání
- b) ve fázích zahájení/iniciace – plánování/definice a realizace/implementace
- c) ve všech jeho fázích

#### **4. Dle jednoho z hlavních standardů je plán projektu:**

- a) definice, jak a kdy má být dosaženo cílů projektu tím, že definuje hlavní produkty, milníky, činnosti a zdroje potřebné na realizaci projektu
- b) harmonogram jednotlivých činností potřebných k realizaci projektu
- c) definice projektového záměru, včetně hlavních cílů, kterých bude realizací projektu dosaženo

#### **5. WBS (Work Breakdown Structure) je vhodné sestavit:**

- a) u projektu trvajícího 6 a více měsíců
- b) u projektu trvajícího 3 a více měsíců

- c) u každého projektu

**6. Harmonogram projektu je:**

- a) časový plán projektu, za který zodpovídají jednotliví členové projektového týmu
- b) časový plán projektu, který obsahuje posloupnost provedení jednotlivých činností, plánovaná data plnění těchto činností a klíčové milníky projektu
- c) časový plán projektu, který je vždy vyjádřen formou Ganttova diagramu

**7. Ganttův diagram není:**

- a) synonymem pro grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů
- b) metoda, která přesně specifikuje cíle a předmět projektu
- c) možné používat ke sledování míry plnění jednotlivých úkolů

**8. V rámci projektových týmů mohou být definované různé projektové role. Člen projektového týmu s konkrétní projektovou rolí:**

- a) může mít v rámci jednoho projektového týmu několik projektových rolí
- b) nemůže být současně členem jiného projektového týmu ve stejné projektové roli
- c) nemůže být současně členem jiného projektového týmu v jiné projektové roli

**9. Nejznámější a nejrozšířenější certifikace projektových manažerů jsou:**

- a) certifikace dle IPMA, ISO 10006, PRINCE2
- b) certifikace dle ISO 10006, PMI, IPMA
- c) certifikace dle PRINCE2, IPMA, PMI

**10. Mezinárodní norma pro řízení jakosti projektů je:**

- a) ISO 27000
- b) ISO 10006
- c) ISO 9001

**Správné odpovědi:** 1b, 2c, 3c, 4a, 5c, 6b, 7b, 8a, 9c, 10b.

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha č. 8**

### **Test znalostí pro pozici konstruktér**

Test obsahuje 10 otázek týkajících se konstrukce. Každá otázka má vždy jen jednu správnou odpověď. Časový limit testu je nastaven na 15 minut.

#### **1. Co znamená označení norem ČSN 021005?**

- a) 02 – třída normy, 10 – skupina, 05 – pořadí ve skupině
- b) 02 – skupina, 10 – pořadí ve skupině, 05- třída normy
- c) 02 – pořadí ve skupině, 10 – skupina, 05 – třída normy

#### **2. Jakým typem čáry se kreslí osy na technických výkresech?**

- a) čárkovaná
- b) plná čára
- c) čerchovaná

#### **3. Jak se nazývá tabulka v technických výkresech, umístěná nad razítkem?**

- a) revizní tabulka
- b) kusovník
- c) popisová tabulka

#### **4. Jaké mohou být metody promítání?**

- a) pravoúhlé, axonometrické
- b) pravoúhlé, izometrické
- c) ostroúhlé, axonometrické

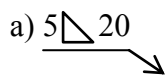
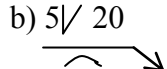
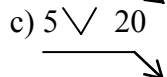
#### **5. K čemu jsou důležité osy?**

- a) vyznačují rovinu souměrnosti předmětu, ale nejsou důležité při kótování
- b) vyznačují rovinu souměrnosti předmětu a jsou důležité při kótování
- c) jsou důležité pro označení hranic ve výkresu

**6. Kolik formátů A4 obsahuje formát výkresu A3?**

- a) 4
- b) 3
- c) 2

**7. Jaká je správná značka pro V-svar převýšený?**

- a) 
- b) 
- c) 


**8. Jak se v technických výkresech značí značka průměru díry?**

- a) Ø
- b) Œ
- c) Ō

**9. Nakreslete značku drsnosti plochy:**

**10. Jak se v technických výkresech vyznačuje doplňková kóta?**

- a) v hranatých závorkách [ ]
- b) v kulatých závorkách ( )
- c) ve svorkách { }

**Správné odpovědi:** 1a, 2c, 3b, 4a, 5b, 6c, 7c, 8a, 9 , 10b

Zdroj: vlastní zpracování